

Esimiesroolit ja muutosjohtamisvalmius Senaatti-kiinteistöissä

Mari Reijonen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2015



Tekijä Mari Reijonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Esimiesroolit ja muutosjohtamisvalmius Senaatti-kiinteistöissä	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 4
<p>Nykypäivänä puhutaan paljon muutoksesta. Muutoksia toteutetaan jatkuvasti, osa pienempiä ja osa suurempia, mutta kaikkien keskiössä muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta on tärkeää hallita muutosjohtaminen. Esimiehet ovat tärkeitä tekijöitä sekä muutoksen kannalta, että päivittäisen työn johtamisessa. Jokainen esimies toimii työssään esimiehenä eri tavalla ja esimiesroolit näkyvät heidän toiminnassaan eri tavoin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Senaatti-kiinteistöjen toimitilamuutoksen aikaan toteutettua muutosjohtamista ja esimiesrooleja. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on ollut esimiesten rooli toimitilamuutoksen johtamisessa, esimiesten rooli päivittäisessä toiminnassa ja samalla mitä tukea he ovat siinä saaneet ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Valittuja esimiehiä haastateltiin asina tiimoilta. Samalla on haastatteluissa selvitetty, mitä asioita kuuluu haastateltujen mielestä esimiehen rooliin ja kuinka he toteuttavat näitä rooleja. Työ on rajattu käsittelemään vain esimiesten näkökulmaa ja esimiestyötä arjessa sekä muutostilanteissa.</p> <p>Teoriaosuus on koostettu aiheeseen liittyvien julkaisujen, kuten kirjojen, artikkeleiden ja blogien avulla. Vastaukset on saatu haastattelujen avulla. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan; seitsemän esimiestä ja yrityksen kehityspäällikkö. Jokaista haastateltavaa haastateltiin erikseen. Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen osioon: esimiestyö ja toimitilamuutos. Teoriaosuus koostuu kahdesta suuremmasta kokonaisuudesta; esimiestyöstä ja esimiesrooleista, sekä muutosjohtamisesta.</p> <p>Tulosten perusteella selvisi, että esimiehet kokivat pärjänneensä hyvin toimitilamuutoksen johtajina. Esimiehen tehtäviä luetellessaan mainittiin enimmäkseen management-puolen toimintoja ja "ihmisten johtaminen", eli leadership –toiminnot, jäi vastauksissa vähemmälle. Tukea esimiehet kokivat saaneensa riittävästi muutoksen läpivientiin liittyen.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, esimiestyö, toimitilamuutos, esimiesroolit	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esimiestyö	3
2.1	Esimiehen tehtävät.....	3
2.2	Kommunikointi ja palautteen anto	6
2.3	Esimiestaidot ja esimiehen ominaisuudet	7
2.4	Itsensä kehittäminen	8
3	Esimiesrooli	10
3.1	Kolme erilaista esimiesroolia	10
3.2	Esimiesroolin ottaminen	17
4	Esimies muutoksen johtajana	20
4.1	Miten esimies edistää muutosta ja toimii muutoksen johtajana?	20
4.2	Onnistuneen muutoksen edellytykset ja viestintä muutostilanteessa	21
4.3	Luottamuksen merkitys muutostilanteessa ja muutoksen vaikutus yksilöön	24
4.4	Keinoja muutoksessa onnistumiseen leadership-näkökulmasta	26
5	Toimitilamuutos Lintulahdella	30
5.1	Toimitilamuutoksen taustaa ja syitä	30
5.2	Esimiehille tarjottu tuki muutostilanteessa	31
5.3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	32
5.4	Laadullinen menetelmä.....	33
6	Tutkimus ja keskeiset tutkimustulokset.....	35
6.1	Haastattelujen tulokset – esimiestyö	35
6.2	Haastattelujen tulokset – toimitilamuutos	37
6.3	SmartWoW –kyselyn tulokset ja esimiesten ratkaisut esille tulleisiin ongelmatilanteisiin.....	39
6.4	Johtopäätökset	42
7	Kehitysehdotukset ja pohdinta.....	45
7.1	Esimiesten vertaistuki ja esimiesten työkalupakki.....	45
7.2	Pohdinta	47
8	Litteet.....	52
8.1	Kysymysluettelo.....	52

1 Johdanto

Opinnäytetyö on toteutettu Senaatti-kiinteistöille. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia toimitilamuutoksen seurauksia ja esimiesten näkemyksiä siitä, mitä kuuluu esimiehen työhön. Myös esimiesten kehittymishalua on tutkittu ja selvitetty, miten esimiehet voisivat organisaatiossa kehittyä entisestään.

Toimitilamuutos tarkoittaa sitä, että siirrytään uusiin työteon tapoihin, pois koppikonttoreista avokonttoreihin ja monipuolisempiin tiloihin. Työn tekemisen tarpeen mukaan, voi työpisteekseen valita esimerkiksi hiljaisen tilan tai vuorovaikutustilan. Tämä toimitilamuutos on toteutettu Senaatti-kiinteistöjen Helsingin toimipisteellä, jota kutsutaan yleisesti Lintulahden toimipisteeksi. Siitä tulee myös nimi Lintulahti – projekti Helsingin toimitilamuutoksesta puhuttaessa. Lintulahdella on 173 työntekijää ja Senaatti-kiinteistöillä kokonaisuudessaan vajaa 280 työntekijää. Myös muissa toimipisteissä on alettu toteuttaa toimitilamuutoksia. Muut toimipisteet ovat henkilömäärältään huomattavasti pienempiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena menetelmänä haastattelemalla seitsemää esimiestä ja yrityksen kehityspäällikköä.

Opinnäytetyö tutkii esimiesten roolia muutoksen johtajina toimitilamuutoksen läpiviennissä, kuinka esimiehet kokevat oman roolinsa ja mitä tehtäviä esimiehelle kuuluu Senaatti-kiinteistöissä. Samaa tarkastellaan muutosjohtamisen näkökulmasta: mitä esimiehen rooliin kuuluu toimitilamuutoksen johtajana ja mitä tehtäviä esimiehellä on muutostilanteessa. Tutkimuskysymyksissä ei ole erikseen eritelty managementia ja leadershipiä, mutta tätä jakoa on hyödynnetty vastauksia analysoitaessa. Yrityksessä on toteutettu toimitilamuutos alkaen syksyllä 2013 ja uusiin tiloihin siirryttiin alkuvuodesta 2014. Esimiehet saivat muutoksen aikana koulutusta ja tukea henkilöstöresurssit ja kehittäminen – yksikön toimesta ja tarkoitus on ollut myös selvittää, ovatko esimiehet olleet tyytyväisiä saamansa tuen määrään ja onko siitä ollut hyötyä muutoksessa. Lopuksi myös pohditaan, tekisivätkö esimiehet mitään toisin jossain muussa muutostilanteessa.

Kehitysehdotuksissa pohditaan esimiesten haastatteluissa esiin tulleita ehdotuksia siitä, minkälaista kehittymistä he kaipaisivat tulevaisuudessa ja pohditaan sitä, minkälaisia ominaisuuksia he esimiehinä työssään painottavat.

Opinnäytetyön tavoite on kehittää esimiesten roolia yleisesti sekä kehittää esimiesten roolia muutosten johtajana ja parantaa esimiehille tarjottuja työkaluja. Näkökulmana on esimiesten näkökulma ja tutkimus toteutetaan haastattelemalla seitsemää esimiestä ja organisaation kehityspäällikköä. Lisäksi apuna käytetään muita tutkimuksia ja kyselyjä, joita yrityksessä on toteutettu.

Pääkysymys, johon opinnäytetyössä etsitään vastausta, on: **Mikä on ollut esimiesten rooli Senaatti-kiinteistöissä?** Siihen liittyvät alakysymykset ovat:

1. Miten esimiehet kokevat oman roolinsa Senaatti-kiinteistöissä?
2. Miten esimiehet kokevat oman roolinsa erityisesti muutoksen johtajina?
3. Miten esimiesten roolia voisi yrityksessä tukea?

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi esimiestyötä kokonaisuudessaan, jonka jälkeen aiheena ovat esimiesroolit. Esimiesroolien jälkeen käsitellään esimiestä muutosjohtajana. Lopuksi kerrotaan hieman toimitilamuutoksen taustaa, ennen kuin mennään tutkimustuloksiin, johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyvät opinnäytetyön lopusta. Näiden vastausten perusteella on tarkoitus kehittää esimiehen roolia yrityksessä ja muutoksen johtajana ja tutkia, ovatko muutoksessa tehdyt kehittämistoimenpiteet olleet riittäviä vai olisiko jotain kaivattu lisää. Lisäksi mietitään, miten esimiesten roolia voisi tukea. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

2 Esimiestyö

"Johtajuus ei ole mystiikkaa. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jota voi opetella." (Nissinen 2004, 9)

Ilman johtamista ei voi mikään tiimi tai työyhteisö toimia tehokkaasti. Jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti, on esimiehen tehtävä ylläpitää selkeyttä ja järjestystä. Etenkin jatkuvassa muutoksessa tämä tehtävä on entistä tärkeämpi. (Järvinen 2004, 27.) Johtajan on tiedettävä, minne yritystä on vietävä ja mikä on oikea suunta. Tämän toteuttamiseksi tulee löytää ne keinot joilla edetä haluttuun suuntaan ja joilla voidaan saavuttaa päämäärä resurssit huomioon ottaen. (Toivola 2010, 29.)

2.1 Esimiehen tehtävät

Työnteon tarkoitus voi helposti unohtua ja hämärtyä, jolloin työyhteisön mielenkiinto sekä energia uhkaavat alkaa suuntautua asioihin, jotka ovat epäolennaisia. Tämän vuoksi esimiehen tulee kirkastaa perustehtäviä jatkuvasti. Myös esimiesten sekä työntekijöiden erilaiset roolit ja tehtävät tulee selkiyttää. On esimiehen tehtävä ottaa johtajuus sekä käyttää työnjohto-oikeutta, jonka hän on saanut. Työntekijän on suostuttava johdetuksi ymmärtäen kuitenkin, että se ei tarkoita alistumista. Työntekijänkin on oltava omaaloitteinen, vastuullinen ja aktiivinen. Varsinainen lähtökohta työpaikan olemassaololle ei koskaan ole se, että ihmisiä voitaisiin työllistää ja he saisivat palkkaa, tai että omistajat rikastuisivat. Ei myöskään se, että ihmiset voisivat tehdä heille merkittävää uraa ja toteuttaa itseään. Ne ovat vain seurauksia siitä, jos työpaikan aikaansaannokset onnistuvat tekemään kauppansa. Jos yhteisen perustehtävän, työnteon tarkoituksen, kirkastaminen ei kaikessa haastavuudessaan onnistu, syntyy hyvin helposti vaikeitakin erimielisyyksiä siitä, mitkä ovat työyhteisön tehtävät ja tavoitteet. Myös työntekijöiden erikoistuminen omiin, usein kapeisiin osaamisalueisiin aiheuttaa sitä, että katoaa ymmärrys työkonaisuudesta. Kun lopputuotokseen vaaditaan pitkä työketju tai yhteistyössä ovat monet alihankkijat, kumppanit, verkostot ja tukipalvelut, katoaa helposti työntekijältä yhteinen tavoite. Tällaisissa sirpaloituneissa työympäristöissä **korostuu johtamisen merkitys** sekä työntekijöiden kokonaisuuden ymmärtäminen. Työntekijä on perehdy-

tettävä laaja-alaisesti koko työketjuun ja eri osa-kokonaisuuksista vastaavien henkilöiden tulisi tavata tarpeeksi usein sopiakseen yhteisistä aikatauluista ja toimintatavoista. (Järvinen 2008, 49-55.)

Tärkein esimiehen tehtävä on johtaminen. Esimies palvelee ja edistää koko organisaation perustehtävän toteutumista ja toteuttamista. Riippuen esimiesten asemasta organisaatiossa, heidän tehtävänsä vaihtelevat. Jos perustehtävä on jo valmiiksi annettu yhteyskunnallisesti, kuten julkisissa organisaatioissa, on ylimmän johdon tehtävä tällöin muuntaa tämä perustehtävä asiakkaiden tarvitsemiksi ja haluamiksi palveluiksi ja tuotteiksi. Keskijohto ja lähiesimiehet puolestaan vievät ylimmässä johdossa asetetut tavoitteet sekä suunnitelmat eri osastojen ja yksiköiden käytäntöön. Jokainen ryhmä, tiimi ja projekti saa omat erityistehtävänsä organisaatiokokonaisuudessa määräytyen kyseisen johtamisenketjun lopputuloksena. Myös työyhteisön jokainen jäsen saa omat erityistehtävänsä ja vastualueensa, sekä oman ensisijaisen tavoitteensa osana työryhmäänsä. Esimiehen puoleen tulee voida kääntyä ja esimiehen tulee kaikissa kriisi- ja ongelmatilanteissa sanoa viime kädessä sen, mitä tehdään. (Järvinen 2008, 59-61.)

Laissa on määritelty esimiesten tärkeimmät oikeudet ja vastuut. Esimies edustaa työsuhteen mukaan työntajaa, jonka vuoksi hänellä on useita lain mukanaan tuomia oikeuksia, kuten myös velvollisuuksia suhteessa työntekijään, jotka on niin ikään laissa määritelty. Esimiehen oikeuksiin kuuluvat oikeus päättää työntekijän työhön ottamisesta ja hänellä on oikeus solmia työsopimus työntekijän kanssa. Työsopimuksessa tulee määritellä työntekijän työtehtävät. Lain puitteissa esimies voi irtisanoa työntekijän ja purkaa työsopimuksen. Työsuhteen elinkaareen liittyy kolmas esimiehen oikeus. Direktio-oikeudeksi kutsuttu oikeus antaa esimiehelle oikeuden johtaa ja valvoa työntekijän suorittamaa työtä ja antaa ohjeita ja määräyksiä siihen liittyen. Työn johtamisessa tulee esimiehen noudattaa työaikalainsäädäntöä sekä työsopimuksen rajoja. Pelkät lain määrittelemät roolit ja tehtävät eivät riitä, jos esimies ei osaa ottaa johtajuutta. (lisää kohdassa 5.2 Esimiesroolin ottaminen.) (Järvinen 2008, 63-64.)

Vuorovaikutustaidot ovat hyvin oleelliset esimiestehtävässä onnistumisen kannalta. Esimiehellä ei yleensä ole samanlaista asiantuntijuutta kaikkien tehtävien suhteen kuin

alaisillaan, jonka vuoksi tulee hänen auttaa alaisiaan heidän osaamisensa, kokemuksen-
sa, ammattitaitonsa ja luovuutensa hyödyntämiseen siihen suuntaan, mikä on työyhteisön perustehtävä. Esimies asettaa myös selkeät, ymmärrettävät tavoitteet jotka ohjaavat ryhmän ja yksilön toimintaa ja niihin liittyvät tehtävät ja pelisäännöt. Esimies johtaa siis oikeastaan yhdessä määriteltujen tavoitteiden ja toimintatapojen kautta. Esimiehen tulee myös seurata sovittujen toimintamallien noudattamista työnjaon reiluutta ja tasapuolisuutta. Esimiehen tulee olla tämän mahdollistamiseksi tarpeeksi helposti lähestyttävissä ja lähellä, joka mahdollistaa nopean asioihin puuttumisen. Esimiehellä tulee olla rohkeutta ottaa voimakkaastikin kantaa asioihin. Hänen tulee kyetä puuttumaan epäkohtiin, joita voivat olla huonot työsuoritukset tai pelisääntöjen rikkominen. Esimies usein joutuu viemään sellaisia uudistuksia ja muutoksia läpi, joista hän ei välttämättä itsekään pidä. Esimies toteuttaa johdon päätöksiä. Esimies toimii samaan aikaan alaisena ja esimiehenä, ja nämä roolit voi olla vaikea yhdistää. (Järvinen 2008, 65-69.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös hyvän työilmapiirin edistäminen, luottamuksellisen yhteistyön edistäminen ja siitä huolehtiminen, että työntekijät kykenevät suoriutumaan työstään työtehtävien muuttuessa – joka vaatii perehdyttämistä ja kouluttamista. Esimiehen tulee myös tukea henkilöstöä heidän etenemismahdollisuuksissaan kykyjensä mukaan. Yleisvelvoitteiden lisäksi tulee esimiehen kohdella ihmisiä tasavertaisesti. Henkilöön liittyvän syyn (sukupuoli, ikä, uskonto, sukupuolinen suuntautuminen jne.) vuoksi ketään ei saa asettaa eri asemaan. Toki osa tarvitsee esimerkiksi työkyvyttömyytensä tai ikänsä puolesta positiivista erityiskohtelua, joka on sallittua. Työntekijät voivat myös joutua toisistaan poikkeavaan asemaan, koska se saattaa olla perusteltavissa esimerkiksi kannustavan palkkausjärjestelmän käyttämisellä tai työn luonteella. (Järvinen 2008, 71.)

Työntekijän kannalta tärkeitä esimiehelle kuuluvia velvollisuuksia ovat lisätyön tarjoaminen yrityksen osa-aikaisille, vapautuvista työpaikoista alaisille tiedottaminen ja velvoitteet koskien yksityisyyden suojaa ja työntekijöiden työturvallisuutta. (Järvinen 2008, 72)

2.2 Kommunikointi ja palautteen anto

Kommunikointi on johtamisen ytimessä. Alaisilla ei ole esimieheen telepaattista yhteyttä, eikä sanonta ”Vaikeneminen on kultaa” pidä tässä tilanteessa paikkaansa. Perusasioiden tietäminen ei riitä – johtajalta vaaditaan näkemystä, tietoa, suuntaa, kannustusta, ratkaisuja, päätöksiä ja kannanottoa. Tämä edellyttää myös, että kaikki ne ilmaistaan ääneen. Kommunikaation kolme kovaa K:ta ovat kerro, kysy ja kuuntele.

(Erämetsä 2009, 41.)

Vaikka olisi persoonana hyvin vähäpuheinen ja introvertti, voi myös olla avoin ja puhua tärkeimmistä asioista sekä olla edelleen oma itsensä kommunikoinnin siitä kärsimättä. Jokaisella esimiehellä on omat tapansa toimia, ja niitä voi muokata omaan persoonallisuuteensa sopivaksi. On tärkeää ymmärtää, että esimiehen sanomisilla on merkitystä – ja siksi on tärkeää mieluummin sanoa ne, kuin olettaa että alaiset ymmärtävät sanomatta. Esimies voi laatia toimintatavaksi esimerkiksi viikoittaisen ”Mitä kuuluu” –hetken jokaisen alaisen kanssa kahden kesken, jolloin vaihdetaan vartin verran oikeasti kuulumisia. Sanoja ja puhetta lisäämällä voi saada alaiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi – ja että heitä kuunnellaan. (Erämetsä 2009, 42.)

Johtaminen on tekoja – ja sanoja. Yleisesti ottaen pidetään tärkeänä sitä, että tehdään se mitä on luvattu ja sanottu. Johtamisen tekopuolta korostetaan usein, mikä tarkoittaa sitä, että vältetään tyhjänpäiväistä puhumista ja turhaa puhetta. Lupaukset täytyy pitää, eikä näin ollen luvata mitään sellaista, mitä ei voi, osaa tai aio pitää. Johtamisen teot ovat kuitenkin enimmäkseen sanoja. On esimiehen yksi päätehtävistä havainnoida, ajatella ja päättää. Hän kertoo tavoitteista ja kuuntelee muita. Esimies rakentaa dialogia. Hän motivoi muita perustelemalla miten ja miksi tullaan onnistumaan. Esimies edellyttää tuloksia, standardeja ja toimintaa. Hän kertoo mitä tehdään, sanoo asioita ääneen. Sisäinen dialogi ei pelkästään riitä. Seuranta vaatii ilmaistua palautetta, eikä kukaan tiedä mitä esimies odottaa, jollei hän kerro sitä. Kommunikaatioon ja suoruuteen kuuluu myös rakentava tapa esittää asioita. Jos organisaatio on avoin ja suora, se on samalla vastuullinen, tehokas ja ratkaisunhakuinen. (Erämetsä 2009, 42-44.)

2.3 Esimiestaidot ja esimiehen ominaisuudet

Onnistuakseen perustehtävissään tulee esimiehellä olla kyky kuunnella sekä keskustella, mutta olla tarvittaessa myös päättäväinen ja määrätietoinen. Esimies ei voi aina olla kaikille mieliksi. Koska esimies toimii kaksoisroolissa – alaisena ja johtajana – tulee hänen voida yhdistää nämä kaksi roolia, vaikka se on hyvin haastavaa. Se vaatii esimieheltä nöyryyttä, tahdonvoimaa, lujuutta, mutta pehmeyttä. Hänellä tulee olla niin vahva itsetunto, että hän kestää sen, etteivät kaikki välttämättä pidä niistä päätöksistä ja asioista, jotka hän joutuu käytäntöön viemään läpi. (Järvinen 2008, 66-67.)

Kun puhutaan ihmisten johtamisesta, voidaan keskeisiksi asioiksi listata osaamisen hallinnan ja kehittämisen, innostamisen, suunnan luomisen, yhteiset tavoitteet, luottamuksen ja sitoutumisen, muutoksen ja innovaatiot. Jotta esimies voisi johtaa alaisiaan tuottavasti ja tuloksellisesti, pidetään tiettyjä ominaisuuksia, kykyjä ja taitoja esimiestyössä yleisesti suotavina. Esimiehellä tulee olla riittävät sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja hänen tulee kyetä tekemään vaikeita, hyvin perusteltuja päätöksiä. Hyvä esimies arvostaa myös itse hyvää johtajuutta. Hänellä on halu toimia ihmisten johtajana, sekä hänellä on hyvä itsekontrolli. Hyvä esimies on perillä työn tavoitteista ja hänellä on selkeät päämäärät. Palautteen antaminen on tärkeää, ja alaisten työskentelyn tukena tulee esimiehen toimia motivoiden ja innostaen. Esimies on läsnä, auttaa ja tukee – ja myös päätöksenteossa kuuntelee henkilöstöä. Yhdessä roolissa esimies toimii tiedon välittäjänä ja jakajana, ja hänen tulee osata jakaa selkeästi tietoa. Esimies hahmottaa usein alaisiaan paremmin koko yrityksen tilanteen ja on hyvän esimiehen merkki, että on perillä työyhteisönsä tilanteesta. Aikaansaava esimies osaa tarttua jämäkästi asioihin, mutta toisaalta kykenee olemaan suunnitelmallinen ja ennakoimaan. (Esimies.info 2014a.)

Työntekijöiden tulee tukea esimiestänsä, jotta hän voisi onnistua työssään. Luottamus on tässä isossa osassa, mutta luottamuksen syntymiseksi vaaditaan sitä, että työntekijät ovat motivoituneita. Se synnyttää sitoutumista työpaikkaan. (Esimies.info 2014a.)

Talouslehti Forbes on listannut viisi piirrettä, joita menestyksenkäs johtaja tarvitsee nykypäivänä.

Johtaminen eturintamasta: johtaja ei nykyään vain käske – hän innostaa ja sitouttaa alaisiaan. Tulevaisuuden johtajan tehtävä on poistaa esteitä oman joukkueensa jäsenten matkalta ja auttaa heitä näin menestymään. **Teknologiaosaaminen;** teknologian asiantuntija ei johtajan tarvitse olla, mutta on tärkeää ymmärtää nykyaikaista teknologiaympäristöä. Teknologialla on vaikutuksensa omaan toimintaympäristöön, ja johtajan on ymmärrettävä tämä. **Esimerkin näyttäminen;** enää ei riitä se, että vain ilmoittaa tukevana jotain. On sitouduttava sanoihinsa. Hänen tulee tehdä se, mitä alaisensakin, samoilla työkaluilla kuin muut työntekijät. Alaiset muuttuvat ja kehittyvät vain, jos näkevät päällikkönsä tekevän samoin. **Arvostus herkkyyttä kohtaan;** avoimuus, läpinäkyvyys ja herkkyys kulkevat käsi kädessä. Herkkyys on avain luovuuteen ja innovaatioihin, eikä sitä tule tappaa johtamalla organisaatiota niin kuin armeijaa. Herkkyyden näyttäminen on rohkeutta, ja jokainen johtaja tarvitsee sitä eteenpäin menemiseen. **Jakamisen kulttuuri;** tiedon pitäisi olla kaikkien alaisten saatavilla. On johtajan tehtävä tehdä työntekijöille helpoksi olla toisiinsa yhteydessä ja päästä käsiksi siihen tietoon, mitä tarvitsevat – milloin vain, missä vain ja millä vain laitteella. (Taloussanomat 2013.)

2.4 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen vaatii sitä, että haastaa itsensä. On mentävä epämukavuusalueelle ja alkaa toimia uudella tavalla. Minkä tahansa uuden oppimisen alkuvaiheessa voi tuntua epämukavalta, tuskaiselta, epävarmalta ja epätoivoiselta. Oppiminen tapahtuu kuitenkin loppujen lopuksi tekemällä. Pelkkä tieto siitä, miten asiat kuuluisi tehdä, ei ole taito. Taito on sitä, että tekee. Asioita alkaa tapahtua silloin, kun haastaa itsensä kerta toisensa jälkeen epämukavuusalueelle. Silloin henkilö kerää kokemuksia ja oppii, myös vastoinkäymisistä. Onnistumiset lisäävät itseluottamusta ja tuntuvat hyvältä. (Erämetsä 2009, 108-109)

Kehittymisen oravanpyörä on sitä, että kun heittäytyy epämukavuusalueelle ja haastaa itsensä, eivät asiat tunnu yhtä hankalilta ja epämiellyttäviltä kuin aiemmin. Yllättäen alkaa jopa haluta kokeilla ja oppia lisää. Kun saa itsensä liikkeelle, syntyy efekti joka vie eteenpäin. Silloin alkaa nauttia tekemisestä ja tulee hyväksi siinä ja lopulta päätyykin mukavuusalueelle. Ikävä kyllä on olemassa myös taantumisen oravanpyörä, joka on kehittymisen oravanpyörän vastakohta. Kun jotain taitoa ei käytä, alkaa se pikkuhiljaa

surkastua. Pienemmätkin haasteet alkavat tuntua suuremmilta ja mukavuusalue alkaa pienentyä, kun lakkaa tekemästä. (Erämetsä 2009, 109)

Ne kehityskohteet, joissa kehittymisestä saa eniten hyötyä, tulee opetella tunnistamaan. Tavoitteissa tulee olla realistinen. Ihmisillä on hyväksynnän ja onnistumisen tarve, tarve säilyttää kasvonsa ja hallita tilannetta. Tästä johtuu epämukavuusalue ilmiö. Kukaan ei halua mokata. Kuitenkin kaikki mokailevat jatkuvasti, eikä se ole kovin vakavaa. Virheiden kautta opitaan, mutta suurin moka on se, että jämähtää epämukavuusalueilleen. (Erämetsä 2009, 110)

Ongelma oppimisessa voi olla oppijan asenne. Osa pitää jonkin uuden asian oppimista turhana tai mahdottomana. Itsensä tulisi kuitenkin kyseenalaistaa. Toinen syy on laiskuus. Mukavuusalueella on mukavaa, epämukavuusalueella täytyy jo haastaa itseään ja tehdä asioiden eteen jotain. Usein jämähdetään totuttuun, ”tuttuun ja turvalliseen” ja tehdään asiat kuten ennenkin. Kolmas syy on sosioemotionaalinen pelko. Usein mietitään, mitä muut ajattelevat. Mietitään, saadaanko hyväksyntää, arvostusta, pitävätkö muut ihan hölmönä. Kuitenkin, jos saa vastareaktion tekemisilleen, ainakin tekemiset on huomattu. Kehittyäkseen ei kuitenkaan kannata asettaa itseään liian monelle epämukavuusalueelle eikä myöskään jäädä sinne, vaan käydä siellä ja palata takaisin mukavuusalueelleen. Myös kehitymisessä tulee edetä pikkuhiljaa, askel kerrallaan. (Erämetsä 2009, 110-113)

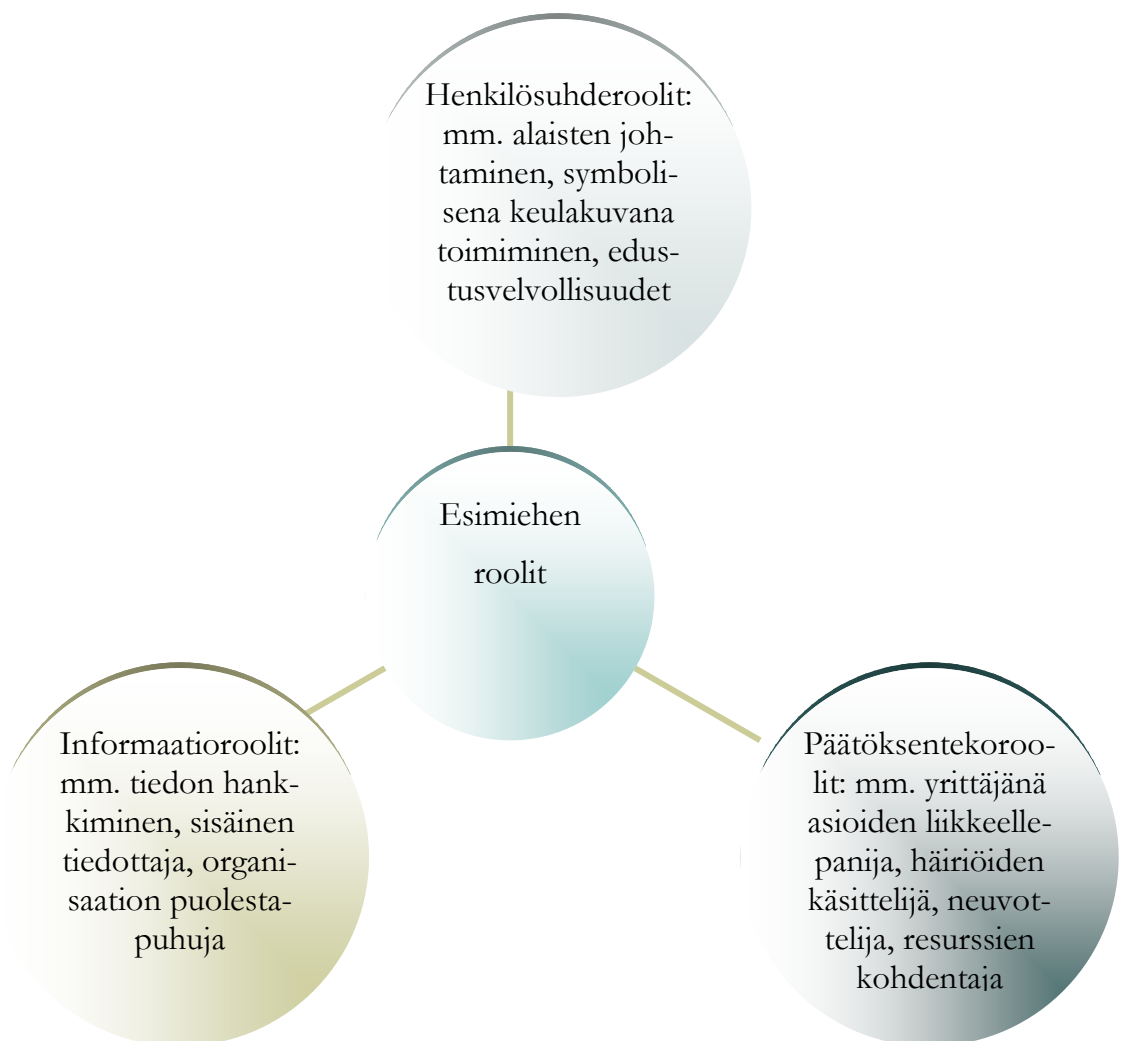
Kehittymistä ajatellaan usein melko kapeakatseisesti esimerkiksi ammattikirjallisuuden lukemiseksi, oman alan artikkeleiden ja julkaisujen seuraamiseksi ja työpaikan järjestämissä koulutustilaisuuksissa käymiseksi. Kehittyminen lähtee kuitenkin jo jonkin uuden asian kokeilemisesta, itsensä haastamisesta ja epämukavuusalueelle siirtymisestä.

Kehittyminen lähtee aina itsestä, minkä vuoksi ”ulkoa tulevat” koulutukset eivät välttämättä aidosti kehitä henkilöä. Pelkkä luennolla istuminen ei takaa, että osallistuja sisäistäisi asian.

3 Esimiesrooli

Esimiehellä on erilaisia rooleja. Roolit ovat sellaisia tehtävään käyttäytymiskokonaisuuksia, joita oletetaan tässä tapauksessa esimiesten suorittavan. Esimiehen yksilöllisistä kyvyistä tai haluista riippumatta nämä roolit on vietävä läpi. (Nurmi 2000, 13.)

3.1 Kolme erilaista esimiesroolia



Kuva 1 Esimiesroolit

Esimiehen roolit voidaan ryhmittään kolmeen erilaiseen pääalueeseen: henkilösuhderoolit, informaatiroolit ja päätöksentekoroolit. Jako perustuu Nurmen tutkimukseen vuodelta 1983. (Nurmi 2000, 13.)

Henkilösuhderoleihin alaisiin liittyen kuuluu alaisten johtaminen; heidän tehtäviensä organisointi, valvonta, kuunteleminen, käskeminen, delegointi jne. Näihin tehtäviin kuuluvat kaikki alaisiin liittyvät johtamistehtävät. Henkilösuhderoleihin liittyen esimiehen yhdyshenkilönä toimii osaston tai organisaation ulkopuolisten kanssa tapahtuvat kontaktit ja yhteistyö. Tehtäviin kuuluvat kokoukset, keskustelut, puhelinkontaktit, kirjeenvaihto jne. (Nurmi 2000, 13.)

Henkilösuhderoleihin liittyy **symbolisena keulakuvana toimiminen** ja sosiaalisista tai juridisista syistä johtuvien **edustusvelvollisuuksien hoitaminen**. Tehtäviin kuuluvat esimerkiksi seremoniat, jotka liittyvät esimiesasemaan, puheiden pitäminen, huomionosoitukset ja seurustelu. Esimies edustaa organisaatiota ulkoisesti ja toimii symbolisena keulakuvana tässä tehtävässään. Riippumatta esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista keulakuvarooli kiinnittyy positioon, esimiesasemaan. Edustustehtävät voivat olla kuluttavaa ja raskasta esimestehtävään liittyvää velvollisuutta, mutta sitä ei voi laiminlyödä. Vasta kun esimies suorittaa henkilökohtaisesti esimerkiksi huomionosoituksia henkilökunnalle sekä sen yksittäisille henkilöille, koetaan se arvokkaaksi. Samoin esimerkiksi erilaisten tarjousten, kirjeiden tai tiedotteiden allekirjoittamisessa esimiehen osa on melko pieni, mutta niissä vasta tarpeeksi korkean tason henkilön allekirjoitus tekee niistä arvovaltaisia. Monet kirjeet osoitetaan usein esimiehelle, jolloin hänen tulee ne vastaanottaa, mutta esimiehen tehtäväksi jää usein vain delegoida ne eteenpäin. Reklamaatioissa vaaditaan usein tarpeeksi korkea-arvoisen henkilön henkilökohtaista panosta, jotta niiden tekijä tuntee tulevansa otetuksi vakavasti. Esimiehen tulee onnistua oikeasuhteisen keulakuvan roolin hallitsemisessa, sillä se on välttämätön edellytys esimestehtävän onnistumiselle – joskaan ei riittävä. (Nurmi 2000, 13-14.)

Esimiehen tärkeimpiä ja aikaa vievimpiä rooleja on **alaisten johtaminen**. Selvästi määriteltujen tehtävien lisäksi alaisten johtamiseen kuuluu myös epävirallista henkilösuhteiden hoitoa, kuten heidän tehtäviensä organisointi, vastuiden ja työnjaon määrittely, tu-

losten valvonta ja tavoitteista sopiminen. Niitä varten on olemassa erilaisia työkaluja, kuten tehtäväkuvaukset ja keskustelut ja kokoukset. Jotta tästä vastuusta selviäisi, edellyttää se myös epävirallisempaa keskustelua, innostamista, kuuntelemista, delegointia, vaikuttamista, maanittelua, motivointia, käskemistä ja erilaisia ihmissuhteissa käytettäviä tapoja. Kun esimies vastaa organisaation tuloksesta, on hänen vietävä myös organisaationsa toiminnalliset tavoitteet omien alaistensa toiminnaksi ja tavoitteiksi. Pelkkä alaisen toiminta ei koskaan ole täysin harmonista, minkä vuoksi esimiehen tulee toisinaan paikata erilaisia ilmenneitä ristiriitoja. (Nurmi 2000, 15.)

Esimiehen suhde on omiin alaisiinsa muodollisen arvovallan tukema ja tätä kautta myös selväpiirteisempi kuin hänen horisontaaliset suhteensa yrityksen sisä- ja ulkopuolelle. Tehokkaat esimiehet käyttävät tutkimusten mukaan enemmän aikaa **yhdyshenkilötehtäviin** vähemmän tehokkaisiin verrattuna. Suhteessa yhdyshenkilöön tärkeäksi nousevat henkilökohtaisen vaikuttamisen taidot. Koska kaikkien organisaatioiden yrityksineen, yksiköineen ja osastoineen tulee jollain tavalla vaikuttaa ja sopeutua ympäristöönsä (joka on jatkuvassa muutoksen tilassa), on yhdyshenkilöroolin merkitys suuri. Yhdyshenkilöroolin tehtävässä onnistuminen riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvät henkilökohtaisen vaikuttamisen taidot esimiehellä on. Esimiehen on luotava riittävä ihmishuhdeverkosto ja tarpeeksi kontaktipintaa, joiden avulla ympäristöön sopeutuminen ja myös vaikuttaminen tapahtuvat. Kontaktien luomiseen ja niiden pitämiseen vaaditaan myös epävirallista kanssakäymistä. (Nurmi 2000, 15-16.)

Esimiehen *informaatiroolia* ei ole mielletty Suomessa yhtä tärkeänä kuin monessa muussa maassa Suomesta länteen, joka on tuonut hankaluuksia yritysten kansainvälistymiselle. Henkilökohtainen kanssakäyminen on edelleen tärkein esimiehen käyttöinformaation lähde. Esimies hankkii tietoa, toimii organisaation sisäisenä tiedottajana sekä organisaation puolestapuhujana. Vaikka on olemassa hyvin kehittyneitä raportointi- ja informaatiojärjestelmiä, henkilökohtaiset kontaktit ovat kuitenkin niitäkin tärkeämpiä. (Nurmi 2000, 16.)

Esimies **hankkii tietoa** organisaation sisäisistä tapahtumista. Sen lisäksi tietokenttänä toimii ulkoiset tapahtumat, joista etsitään aktiivisesti tietoa kilpailijoista, asiakkaista,

alihankkijoista, uudesta teknologiasta, markkinoiden muutoksista ja maailman tapahtumista. Näistä kertoo myös media ja erilaiset raportit. Ne eivät kuitenkaan kerro paikalla vallitsevista mielialoista tai poliittisesta tai psykologisesta ilmastosta. Esimies voi teettää alaisillaan tai ulkopuolisella toimijalla. Kaikki tieto mitä esimiehelle kertyy, tulee hänen siirtää edelleen jollain lailla esimiehen käsittelemänä. (Nurmi 2000, 17.)

Esimes toimii lisäksi yrityksen **sisäisenä tiedottajana**. Osa esimiehen saamasta tiedosta on sellaista, jonka mukaan hän itse toimii, mutta suurin osa hänen saamastaan tiedosta tulee jollain lailla toimittaa edelleen jollekin hänen alaiselleen ja alaisen toimintaan vaikuttamaan. Se onkin esimiehen pyrkimys informaatiotulvan keskellä: toimintaa koordinoiva. Esimiehellä on yleensä käytössään informaatiota, joka ylittää osastorajoja ja tämä antaa hänelle myös vaikutusmahdollisuuden eri tavalla kuin mitä kenelläkään muulla on. Esimiehellä on käytössään enemmän informaatiota kuin alaisillaan kokonaisuuden kannalta. Hänellä on tällöin myös paremmat edellytykset tehdä päätöksiä – kuitenkin kaikkia oman vastuualueensa tehtäviä esimes ei voi itse tehdä, jonka takia on tärkeää osata delegoida. Sen myötä alaisille on myös tarjottava riittävä toimivalta ja resurssit – joista yksi tärkeä on informaatio. Tässä ongelmaksi muodostuu helposti informaation siirtäminen, koska usein se ei ole paperilla ranskalaisin viivoin, vaan muistissa. Tästä informaatiosta vain osa on faktatietoa, osa on esimerkiksi jonkun toisen henkilön arvelua, muistelua ja vaikutelmia. (Nurmi 2000, 18-19.)

Informaatirooliin kuuluu kolmantena esimiehen vastuu informaation päättämisestä organisaation ulkopuolelle, toimiminen **organisaation puolestapuhujana**. Esimiehen sanalla on enemmän painoa kuin hänen alaisensa sanalla. Esimiehellä on myös paremmat edellytykset toimia ”tietokeskuksena” hänen tiedonhankkijaroolinsa vuoksi. Esimiehet ovat myös asiantuntijoita alallaan ja heitä pidetään sekä organisaation puolestapuhujana että koko toiminnon tai toimialan edustajina. (Nurmi 2000, 18-19.)

Viimeisiin esimesrooleihin kuuluvat *esimiehen päätöksentekoroolit*. Päätöksiä voi pitää johtamistyön tuloksina. Viisaat päätökset siivittävät organisaatiota menestykseen, mutta vain yksikin riittävän iso huono päätös voi ajaa esimiehen tekemisistään tilille henkilö-

kohtaisesti – tai jopa menettää paikkansa. Pahimpiin esimiessynteihin kuuluu päättämättömyys. (Nurmi 2000, 19.)

Esimies toimii yhdessä päätöksentekorooleistaan **yrittäjänä**. Hän panee liikkeelle asioita, saa aikaan uudistuksia ja muutoksia. Esimiehen on itsekin suunniteltava alulle pantavia muutoksia, valvottava niiden toteutumista ja johdettava niiden toteuttamista. Päätöksentekoroolit ja rooli tiedonhankkijana liittyvät toisiinsa, sillä esimiehellä on tässä roolissa tarpeeksi tietoa organisaation ulkopuolella olevista uhkista ja voi varautua niihin ajoissa. Myös organisaation sisällä voi esimies havaita vahvoja puolia, ja niiden varaan rakentaa tulevaa kehitystä sekä toisaalta varautua sisäisiin heikkouksiin paikkaamalla niitä tai muuttamalla toimintaa. Erilaisia puolia punnitessa syntyy kehittämishankkeita. Ne syntyvät pienistä asioista, jotka niputtautuvat yhteen suurempaan kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävänä on jatkuvasti ajaa organisaatiotaan parannuksiin. (Nurmi 2000, 20-21.)

Esimies joutuu roolissaan toimimaan myös **häiriöiden käsittelijänä**. Yrittäjän roolissa hän laittaa asioita alulle, mutta häiriöiden käsittelijänä hänen tulee reagoida ja tehdä nopeita päätöksiä äkillisissä toimintaa vaativissa tilanteissa. Kun tulee esimerkiksi yllättäviä ympäristömuutoksia, seurauksia ennustamattomista tai ennakoimattomista toimenpiteistä, kriisipesäkkeistä jotka ovat pidempään kyteneet pinnan alla tai ongelmista joita on pitkään laiminlyöty. Näistä esimerkkejä ovat muun muassa lakot, tulipalot, avainalaisen lähtö, suuri virhe, asiakkaan menetys tai alaisten riidat. Tällaiset häiriöt vaativat esimiehen ripeää käsittelyä. Häiriöiden hoitoa on mahdotonta suunnitella etukäteen. Ne tulevat äkisti esimiehen tietoon. Niitä ei usein havaita suoraan, vaan esimies saa tiedon asiasta joltakin muulta, joka on saattanut tietää kyseisestä asiasta pidempäänkin, tuoden sen esimiehen tietoon vasta kriittisessä tilanteessa. Häiriöt on tärkeä pyrkiä poistamaan mahdollisimman nopeasti, jonka vuoksi ne muuttavat esimiehen aikatauluja ja lyhyen tähtäimen prioriteetteja vaatien nopeaa ratkaisua. Painetta on pyrittävä vähentämään ja voitettava aikaa tilanteen selkeämpään harkintaan vaikkei ongelmaa saataisikaan pois päiväjärjestyksestä, jottei tulisi tehtyä kuumentuneina sellaisia ratkaisuja, jotka voivat synnyttää enemmän ongelmia tulevaisuudessa, kuin mitä ne nykyhetkestä poistavat. Häiriötilanteet testaavat esimiestä, sillä kriisitilanteessa hän saa käyttöönsä enemmän

valtaa, jonka vastineeksi sitä odotetaan käytettävät suoraviivaisemmin ja myös henkilökohtaisemmin kuin mitä rauhallisemmissa oloissa. Suurimman osan ajastaan esimiehet joutuvat käyttämään häiriöiden poistamiseen. Se ei välttämättä johdu suunnittelun heikkoudesta eikä siitä, ettei asioihin olisi ennalta varauduttu. Se johtuu usein ympäristömuutosten yllätyksellisyydestä, siitä että henkilöstöä on vähemmän aikaa johtaa ja siitä, että etenkin hyvät esimiehet kohtaavat yllätyksiä pannessaan alulle yrittäjän roolissaan uusia asioita, eikä mikään siihenastinen yllätys varoita tai anna valmiutta sen hoitamiseen. Toisinaan hoitotoimenpiteet häiriötilanteessa osuvat kohdulle, mutta useammin ne pelkästään lieventävät häiriötä siedettäviin tai haluttuihin mittasuhteisiin. Toisinaan ilmenee toimenpiteistä johtuen suurempia ongelmia tuonnempana. Toisinaan myös aika auttaa hoitamaan häiriön pois. Esimies kuitenkin joutuu varmasti sieämään häiriöitä ja joutuu elämään niiden keskellä. (Nurmi 2000, 21-22.)

Esimes joutuu työssään myös **kohdentamaan varallisia voimavarojaan**. Hän on vastuussa niistä resursseista jotka on hänelle alistettu, niiden käyttöasteesta ja käyttösuunnasta. Ainoastaan esimies kykenee käyttämään voimavaroja koko organisaation kannalta tarkoituksenmukaisesti. Resursseja ovat henkilöt, raha, raaka-aineet, laitteet, koneet, välineet, tila ja yrityksen maine. Varallisten voimavarojen kohdentamista kutsutaan allokoimiseksi. Siihen kuuluvat tehtävien anto ja työn suunnittelu, fyysisten voimavarojen käytön suunnittelu, budjetin laatiminen ja sen hyväksyntä ja ajankäytön suunnittelu. Resurssit rajoittavat jollain tavalla kaikkea päätöksentekoa tai päätöksenteko koskee nimenomaan resursseja tai resurssien kehittämistä. Työnsuunnittelu auttaa ihmisten allokoimista ja sen seurauksena myös tehtävänannot. Niissä määritellään kuka tekee mitäkin, millä vastuulla ja millä valtuuksilla. Tässä yhteydessä on selvitettävä myös aikataulu sekä operaation kulku yleisesti. Peruspäätöksiä näitä asioita koskien ei tehdä joka päivä. Tapahtumien ja ajan saatossa toimitaan tilanteen vaatimalla tavalla. Peruspäätöksiä ei myöskään pidä viivyttää, koska tällöin voidaan joutua kriisitilaan, jolloin joudutaan kohtaamaan kipeitä ja vaikeita muutoksia. (Nurmi 2000, 22.)

Budjetointi on keskeinen rahan sekä materiaalien allokoitiväline eri muodoissaan ja eri aikaväleillä. Se on lisäksi alaisille valtuutus toimia tiettyjen resurssien puitteissa. Se on muutakin kuin laskennallinen prosessi. Sen yhteydessä esiin tulevat monenlaiset organi-

saatioon liittyvät poliittiset tekijät; voidaankin puhua tietynlaisesta budjettipelistä, jossa esimiehen rooliin liittyy lisätulosten vaatiminen pienimmillä resursseilla ja alaisen rooliin päinvastoin lisäresurssien vaatiminen ja ylisuuriin tulosvaatimuksiin reagoiminen. Budjettikautena esimiehet normaalisti kohtaavat paljon erilaisia resurssipyyntöjä, joista osa ei kestä kriittistä tarkastelua, mutta osa taas on kehittämisen arvoisia oivalluksia. Jälkimmäisistäkään osaan ei liikene resursseja, ja niiden kohdalla mietitään, kuinka asiaa voisi lykätä ideaa tappamatta. Esimiehen roolit voivat joutua lähes ristiriitaan, kun alaisen johtajana esimies haluaa tuoda alaisen innovaatiokyvyn esille, mutta resurssien allokoinnina joutuu puolestaan epäämään hyviäkin ideoita. Informaatiroolissaan hänellä on kuitenkin resurssit arvioida esiin nostettuja ehdotuksia. (Nurmi 2000, 22-23.)

Usein aika unohdetaan resursseista. Resurssien ajankäytölle on keskeistä sekä esimiehen että hänen alaistensa kannalta se, miten esimies jakaa oman aikansa. Organisaation prioriteetit heijastuvat esimiehen ajankäytöstä. Sillä esimies osoittaa sen, mitä hän itse pitää tärkeänä ja alaiset vastaavasti tapaavat samoin pitää tärkeinä niitä asioita, projekteja, osastoja jne. tärkeinä, joihin esimies käyttää aikaansa paljon. Resurssiallokoinnissa on esimiehillä omansa, yksinkertaiset joskin päätöstilanteissa relevantit ajatusmallinsa. Ne ohjaavat tietoisesti tai tiedostamatta heidän valintojaan. Ajatusmallit voivat koskea esimerkiksi organisaation toimintatapoja, mutta jopa laajemmin ihmiskäsitystä yleisesti ottaen. Toimivat suunnitelmat eivät samalla tavoin useinkaan ole paperilla, vaan esimiehen päässä. Useinkin ne ovat epäselviä, vaistonvaraisia, joustavia ja vaikutelmamaisia, mutta sellaisenaankin esimies saa niistä toiminnalleen suunnan ja yksittäiset päätökset suhteutuvat toisiinsa nähden. Jäykät suunnitelmat eivät ole toimivia odottamattomien tapahtumien, ajoitusyllätysten, uuden informaation uusien vaihtoehtojen kohdalla. Sen sijaan esimiehen omassa mielessä olevat suunnitelmat kestävät jatkuvaa muokkausta – kirjalliset suunnitelmilla on tapana olla ajastaan jäljessä. Johtajien päätökset vaikuttavat usein puhtaasti intuitiivisilta, vaikka intuition takana on kuitenkin kokemus ja näistä kokemuksista on muodostus näkemys siitä miten asiat kulkevat ja mihin suuntaan. (Nurmi 2000, 23.)

Neuvottelijan roolissaan esimies toimii jatkuvasti. Neuvottelut vievät eri muodoissaan enimmän ajan johtajan työstä. Vain pieni osa ajasta vietetään yksinäistyöskentelys-

sä. Suurin osa, monilla jopa koko osa ajasta menee erilaiseen neuvotteluun. Neuvottelijan roolia voidaan ajatella rooliteoreettisesti tarkastellen täysin omana roolinaan. Neuvottelu vaatii omaa taitoaan, neuvottelutaitoa. Neuvottelijan rooli toteutuu jokaisen muun roolin yhteydessä – se on vahvasti kytköksissä esimiehen keulakuvan rooliin, organisaation puolestapuhujan rooliin. Lisäksi se kytkeytyy resurssien allokoijan rooliin. Neuvottelut voidaan keskeyttää, jotta paikalle saadaan joku tarpeeksi päätös- tai arvovaltainen henkilö, sillä asian päätökseen vieminen vaatii hänen hyväksyntäänsä tai ainakin vahvistustaan. (Nurmi 2000, 23-24.)

3.2 Esimiesroolin ottaminen

Esimiehen aloittaessa uudessa tiimissä, hänen tulee ansaita lupa johtaa. Se on sekä saatava, että otettava. Odottamalla sitä ei välttämättä koskaan tule. Toisaalta, sitä ei voi vain ottaa ilman että sitä annetaan. Tällöin esimies johtaa väkisin, vailla alaisten luottamusta. Lupa johtaa annetaan, kun esimies herättää luottamusta ihmisenä ja osajana. Kun esimies aktiivisesti alkaa tehdä johtamistekoja, hän ottaa johtajuutta. (Erämetsä 2009, 34.)

Esimies on tiimin edustaja, joka haluaa mahdollistaa ihmisten onnistumiset, kun hän ottaa alusta asti tavoitteekseen positioitua tiimin sisä- ja ulkopuolelle. Samalla hän on myös organisaation edustaja, jonka tavoitteena on saada organisaatiolle hyötyä. Esimiehen tehtävä on yhdistää nämä kaksi roolia. (Erämetsä 2009, 34.)

On kaksi eri asiaa aloittaa organisaation sisäpuolelta tai ulkopuolelta. Jos tulee vetäjäksi sisältä, tulee tehdä työtä johtamisen haltuunotossa. Esimiestehtävä tulee tehdä läpinäkyväksi läpikäymällä sitä, mitä kyseinen tehtävä tarkoittaa. Tärkeää on kertoa myös, mitä häneltä odotetaan esimiehensä taholta ja mikä on hänen tehtäväkuvansa. Esimiehen on tärkeää keskustella tiimiläisten kanssa siitä, mitä ajatuksia ja odotuksia kullakin on niin hyvässä kuin pahassa. Esimiehen tulee tehdä selväksi, että hän on edelleen sama ihminen kuin ennen, mutta eri toimenkuvassa jonka hän aikoo luonnollisesti ottaa toissaan tehtävänä. Esimiehen ei kannata odottaa liian pitkään, ennen kuin hän alkaa ottaa johtamista haltuun. Oleellista on toteuttaa esimiehen tehtäviä; antaa palautetta,

puhua tavoitteista, seurata seurattavia asioita, olla rohkea. Ihmisenä ei tarvitse muuttua. (Erämetsä 2009, 34-35.)

Jos vetäjäksi taas tulee yrityksen ulkopuolelta, kannattaa aluksi keskittyä tutustumiseen, kuunteluun ja luottamuksen rakentamiseen, lähestyä ihmisiä ihmisenä. Jo alussa voi toteuttaa johtamistehtäviä tietyllä tasolla, sellaisilla teoilla jotka eivät vaadi heti syvällistä ymmärrystä oman tiimin ja työntekijöiden perustehtävistä. Palaveria voi vetää jämäkästi ja hyvin, vaikkei olisikaan asiantuntija vielä tiimin perustehtävien osalta. Esittää ei kannata, jos ei olekaan vielä kovan luokan tekijä yleisellä tietotasolla. Rehellinen tulee olla, mutta itseään väheksymättä. Asioista voi ja tulee keskustella alaisten kanssa, ja ottaa suoraan puheeksi myös omat puutteensa niihin kuitenkin liikaa takertumatta. Alaisille voi antaa vastuuta heidän ydinosaamisensa osalta ja johtaa heitä omalla osaamisellaan. Oma kokemustaan kannattaa käyttää, muistaen kuitenkin joka tiimin ja yksilön erilaisuuden. (Erämetsä 2009, 35.)

Luottamuksen rakentamisessa tärkeää on suoruus, avoimuus, hyväksyntä ja uskottavuus. Väärinymmärrysten välttämiseksi ilmaisussa tulee olla suora, tarkoittaa sitä mitä sanoo ja sanoa se ymmärrettävästi. Itsestään, näkemyksistään ja ajatuksistaan esimiestehtävistä tulee olla avoin. Hyväksyntä on tärkeää ja ihmiset tulisi aina hyväksyä ihmisenä. Hyväksyntä myös kuuluu ja näkyy esimiehen vuorovaikutuksessa. Turhia ei kannata luvata, muttei myöskään saisi tyrmätä ihmisten ajatuksia ja ideoita. Tärkeää on ensin kuunnella mitä alaisilla on sanottavaa, ja sitten johtaa. Uudelle esimiehelle tämä on tärkein toimintaohje. Alaisilla voi olla tunteita, jotka liittyvät uuteen tai vanhaan esimieheen tai omaan tiimiin, ja uuden esimiehen tulee voida käsitellä nämä tunteet. (Erämetsä 2009, 35-36.)

Esimiehellä on siis valtavasti erilaisia rooleja, joita hän yrittää työssään toteuttaa. Roolien ei ole tarkoitus olla irrallinen osa työtä, eikä "maskeja" jotka puetaan päälle tarpeen tullen. Ne edustavat enemmänkin normaaleja esimiehen tehtäviä niputettuna ja ne on lopulta joku luokitellut rooli-sanankäytön taakse. Osa rooleista liittyy myös lakisääteisiin velvoitteisiin, joten esimiehen olisi hyvä ymmärtää, mitä kaikkea häneltä vaaditaan. Esimies toimii myös kaksoisroolissa, alaisena ja johtajana, ja nämä kaksi roolia tulisi voida

yhdistää. Esimies ei voi toimia samalla tavalla kuin alainen, koska hänen oletetaan osavan ja tietävän enemmän.

Esimiehen tulee myös olla oma-aloitteinen ja kiinnostunut työstään kaikkien kolmen eri roolin vuoksi. Hän ei voi toimia informaatoroolissa, jollei hän oma-aloitteisesti hanki tietoa ja jaa sitä. Päätöksentekoroolissa päätösten tekemiseen ei ole tarpeeksi perusteita, jos ei kykene katsomaan asioita tarpeeksi monelta kantilta. Toisaalta esimiehellä tulee olla myös jonkinlaisia sosiaalisia taitoja, jotta hän pystyy toimimaan neuvottelijan roolissaan.

Uusi esimies voi joutua koville aloittaessaan uudessa työssään, koska hänen uusien alaistensa vanhat kaunat jotain muuta henkilöä kohtaan saattavat heti alkuun vaikuttaa uuteen esimieheen asennoitumiseen. Kun aloittaa esimiehenä, täytyy olla riittävän määrätietoinen ja alkaa toteuttaa normaaleja esimiehen tehtäviin kuuluvia toimintoja.

4 Esimies muutoksen johtajana

Muutosjohtamisessa vastataan muun muassa siihen kysymykseen, onko muutos hallittavissa vai ei. Vaikka vastaus olisi kyllä, muutokset seuraavat usein toisiaan ja tapahtuvat samanaikaisesti. Käsitteenä muutos voidaan nähdä jopa vanhahtavana ja epäinformatiivisena tällaisessa tilanteessa. Kuitenkin organisaation toimintaa ja muutosta tulee pyrkiä ennakoimaan sekä suunnittelemaan. Muutos on sekä jatkuvaa, että myös luonteva osa organisaation arkea, mikäli siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. (TTL 2010; Ponteva 2010, 9.)

Peruskysymyksiä muutoksen hallinnassa ovat: Ovatko muutokset mielekkäitä? Miksi niitä toteutetaan? Miten muutoksiin voi vaikuttaa? Ihmiset kokevat pienet ja suuret, organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavoin. (TTL 2010; Ponteva 2010, 9.)

Jokainen mukana muutoksessa oleva etsii vastausta omalla kohdallaan näihin kolmeen kysymykseen. Muutosta pyritään hallitsemaan löytämällä perusteluja sille sekä ymmärtämällä muutoksen merkitys ja etsimällä erilaisia keinoja vaikuttaa sen toteutumiseen ja suuntaan. Ydin muutosjohtamisessa on mahdollistaa edellä mainittuihin kysymyksiin vastaaminen. Muutoksen hyöty ja tarkoitus ovat keskeisiä työstettäviä asioita, sillä yksilön voi olla vaikea motivoitua asiasta, jonka merkitystä ei ymmärrä. (TTL 2010; Järvinen 2008, 143.)

Kaksi asiaa täytyy hallita yhtä aikaa: muutoksen sisältö ja muutoksen toteutustapa. Tuoksellinen ja kestävä, kehitystä edistävä muutos ei ole taattu jos keskitytään vain sisällöllisiin toimenpiteisiin hallinnoiden projektia aikataulujen, tehtävämuutosten ja resursien säätelyn kautta. Huomio tulee kiinnittää erilaisiin näkökulmiin ja tarpeisiin, joita muutoksessa mukana olevilla on. Sen lisäksi tulee turvata aktiivisilla toimenpiteillä yhteisten tulevaisuuskäsitysten ja merkitysten luominen sekä aiemmista tavoista sekä totumuksista luopuminen ja toisaalta uusien opettelu. (TTL 2010.)

4.1 Miten esimies edistää muutosta ja toimii muutoksen johtajana?

Esimies toimii muutostilanteessa niin esimiesroolissa kuin muutoksen johtajanakin. Muutostilanteessa vastuu usein kasvaa ja esimiestäidot ovat tärkeämmässä roolissa.

Muutostilanteessa tulee ottaa huomioon enemmän ja laajemmin asioita ja toimia päämäärää kohden kulkien, muutosta edistäen.

Muutoksessa on usein tietty kaava, mutta muutoksen etenemisessä sisältö vaihtelee. Kun luodaan perustaa muutokselle, luo hyvä johtaja kiireellisyyden tuntua, kokoaa ohjaavan ryhmän, luo nopeita tuloksia ja viestii tehokkaasti ja laajasti. Muutoksen hallittu eteneminen edellyttää lisää viestintää, kannustusta ja sitkeyttä. Muutoksen vakiintuminen vaatii kokonaan uuden kulttuurin synnyttämistä. (Mattila 2007, 132.)

Muutoksen läpiviennissä voisi ajatella kolmen tärkeimmän elementin olevan muutoksen läpiviennin suunnittelu, muutoksen myyminen ja konkreettinen ihmistyö. Esimies on johdon ohella tärkeä osa muutoksen läpiviejänä. Heti alussa, ennen kuin koko muutos käynnistyy, tulee olla selvillä asioista, jotta voidaan tehdä analyysit ja päätökset ja niiden pohjalta visio ja strategia. Muutos ja sen läpivienti tulee sopeuttaa kulttuuriin, ”myydä muutos”, luopua siitä mitä muutoksen vuoksi vaaditaan ja poistaa esteet tieltä. Lopuksi keskitytään edelleen osaamisen kehittämiseen ja varmistaa, että muutos on pysyvä. (Erämetsä 2003, 157.)

Muutoshankkeet toisinaan epäonnistuvat ja näitä epäonnistumisia voi yrittää välttää välttämällä tiettyjä tyypillisiä virheitä, jotka voivat johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Näitä virheitä ovat esimerkiksi liian vähäinen visiosta viestiminen, voiton juhliminen ennen aikojaan, tekosyiden ja viivyttelyn salliminen, lyhyen aikavälin voittojen luomisessa epäonnistuminen, vision ja voiman merkityksen aliarvioiminen, johdon riittävän tuen hankkimisessa epäonnistuminen ja uuden yrityskulttuurin luomisessa epäonnistuminen. (Mattila 2007, 132-133.)

4.2 Onnistuneen muutoksen edellytykset ja viestintä muutostilanteessa

Mikä merkitys viestintäkäyttäytymisellä on organisaatiomuutoksen toteutumiseen? Viestintää voidaan ajatella yksisuuntaisena tiedottamisena, jolloin tieto välittyy vastaanottajille moninaisten kanavien kautta. Viestintä on kuitenkin tilanne, jokaisen viestimistilanteen ollessa ainutlaatuinen, jolloin viestintä usein on monitasoista- ja suuntaista vuorovaikutusta. Asioille luodaan merkityksiä ja niitä tulkitaan. Merkitykset eivät ole

valmiiksi annettuja, vaan vuorovaikutuksen tuloksena syntyneitä ja uusiutuvia. Viestintätilanteessa on paljon tulkinnanvaraa, kuten puhujan ja kuuntelijan tulkintaa, tilanteen tulkintaa, ympäristön, ilmeiden, eleiden ja sanojen tulkintaa. tulkinta on ympäröivään kulttuuriin sidoksissa. (Sitomo 2014.)

Joidenkin tutkijoiden mukaan merkitys syntyy viestin lukijan sen tulkittua, eikä sanomalla itsessään olekaan ehdotonta merkitystä. Kyse on enemmänkin merkitysten anosta kuin tiedon tai asian siirtymisestä. Me emme voi ymmärtää täysin koskaan toista ihmistä. Toisen kokemus menossa olevasta tilanteesta ei ole koskaan täysin sama kuin omamme. Voisi ajatella enemmän sääntönä kuin poikkeutena, että jotain odottamatonta tapahtuu aina viestintätilanteessa. Tällöin ei onnistu viestin ymmärtäminen tai välittäminen halutulla tavalla. (Sitomo 2014.)

On tärkeää tehdä riittävää taustaselvitystä tilanteesta. Esimiehen tulee itse motivoitua ensin, ja vasta sen jälkeen hänellä on riittävät valmiudet motivoida muita. Prosessin tulee olla esimiehelle selvä ja kirkas. Työntekijälle tulee myös kertoa muutoksen syyt. On oleellista ymmärtää nämä taustalla vaikuttavat syyt, jotta saataisiin työntekijät mukaan prosessiin ja sitoutettua heidät. Kanavat, joita käytetään muutoksen läpiviennissä, on valittava huolellisesti. On äärimmäisen tärkeää myös varmistaa, että työntekijöillä on tieto, joka on myös oikein ymmärretty. Muutos tulee todella saada myös käytäntöön. (Sitomo 2014.)

Kun asennejohtajat saa puolelleen, saa usein muutkin puolelleen. Persoonat, jotka ovat vahvoja ja vaikuttavia, käyttäytyen muutoksen edellyttämällä tavalla, vaikuttavat myös muiden ihmisten käyttäytymiseen. Myös sellaisiin asioihin huomion kiinnittäminen, kuten puhetapa, elet, ilmeet, asento ja muut nonverbaaliset viestinnän tavat, kannattaa ottaa huomioon, etenkin kun ”laskeutuu alas” ja puhuu porukan kieltä. Viestintä tulee mukauttaa organisaatiokulttuurin mukaiseksi. Tällöin tulee miettiä, toimiiko paremmin inhimillinen lähestymistapa, tiukempi lähestymistapa tai joku välimuoto niistä. (Sitomo 2014.)

Pelkästä esimiehestä ei muutoksen toteutuminen ole koskaan kiinni. Esimies ei ole yksin vastuussa viestin perille menemisestä. Myös kuulijalla ja hänen tulkinnallaan on aivan yhtä suuri merkitys. Omalla toiminnallaan voi edesauttaa viestimisen onnistumista, mutta sitä ei voi kuitenkaan taata. Kaikki eivät ole valmiita ottamaan kuulemaansa vastaan, ja jokainen suhtautuu kuulemaansa hieman eri tavalla. Viestintä on enemmän inhimillinen kuin tekninen asia. Jokaiselle samat sanat tarkoittavat vähän eri asioita. Aina tieto katoaa tai vääristyy jonkin verran viestintätilanteessa, juuri tästä johtuen. (Sitomo 2014.)

Usein projekteissa muutoksen jalkauttaminen ja uuden luominen on jaettu eri projekteiksi. Vaikka projektin lopputuotokset olisivatkin valmiita, ei työtä voida päättää vielä siihen, jos halutaan varmistaa hyödyt. Muutoksen jalkautus on vasta alkuvaiheessa projektin päättyessä. Muutos vaatii arjessa toteutuakseen organisaation vahvaa omistautuneisuutta ja kaikkien sen toteuttaneiden tukea. Kun organisaation tulisi toimia uudella tavalla, ollaan haasteen edessä. Jos yksilöillä ei ole riittävästi osaamista ja tietoa uudesta toimintatavasta eikä ymmärrystä siitä, miksi muutos on toteutettu ja tarpeellinen, ollaan vielä suuremman haasteen edessä. (Talentvecia 2014.)

Jotta muutos onnistuisi, tulee jokaisen oivaltaa, miksi juuri hänen tulisi muuttua. Muutos toteutuu sitä nopeammin, mitä enemmän panostetaan vuorovaikutukseen, viestintään ja perehdytykseen. Vuorovaikutuksen, joka on oikeanlaista ja jatkuvaa, on todettu olevan selkeästi tehokkain tapa saada muutos aikaan. Myös esimiesten ja johdon läsnäolo ja tuki ja esimerkkinä toimiminen ovat omiaan varmistamaan onnistunut muutos. Kun suunnitellaan muutoksen läpivientiä, tulee ottaa huomioon ainakin nämä seikat:

- Mikä muuttuu? Miksi?
- Miten muutos vaikuttaa yksilöön?
- Miten muutos vaikuttaa yhteisöön?
- Mitä viestintäkanavia on käytettävissä ja miten viestitään?
- Mitä muutoksia vaaditaan liittyen työtapoihin, toimintaan, järjestelmiin ja rakenteisiin, jotta muutos toteutuisi?
- Kuinka henkilöstö innostetaan?

- Kuinka iloita myös pienistä onnistumisista muutosprosessin aikana?
- Miten muutoksen läpivientä johdetaan ja seurataan?
- Tehtyjä suunnitelmia tulee arvioida uudelleen, jollei eteneminen suju suunnitellusti (Talentvecia 2014.)

Koska henkilöstö koostuu inhimillisistä ihmisistä, tulisi kehitystoimet suunnitella yksilönkin näkökulmasta. Tietojärjestelmissä ei muutosta maaliin viedä, vaikka analyysityökalut voivat olla avuksi. Leadership-osaaminen ja henkilöjohtaminen ovat avainasemassa muutoksen johtamisessa. (Talentvecia 2014.)

4.3 Luottamuksen merkitys muutostilanteessa ja muutoksen vaikutus yksilöön

Mitä luottamus on? Luottamus on epävarmuuteen antautumista hyvässä uskossa. Luottamukselle voi olla erilaisia perustoja, ja ne kestävät eri tavoin. Luottamus voi perustua pelkoon ja sen motivoimaan kunnioitukseen, joka pysyy yllä rangaistusten avulla, jotka seuraavat rikkomuksista. Se voi perustua tietoon, joka syntyy siitä, että kaikilla on riittävästi informaatiota erityyppisten tapahtumien todennäköisyydestä sekä yhteisön ja kumppaneiden toiminnasta. Oleellista on riittävä läpinäkyvyys ylimmän johdon toiminnassa. Näiden lisäksi luottamus voi perustua samaistumiseen, jota pitää yllä tunnettu ymmärrys ryhmän muita jäseniä sekä heidän tavoitteitaan kohtaan. (Mattila 2007, 50-51.)

Suhteessa siihen muutokseen, joka rakentuu organisaation jäsenille menneistä kokemuksista, on luottamus avainsana. Lähtökohtaisesti se on myönteinen resurssi ja toisaalta luottamuksen puute taas heikentää organisaation kykyä keskittää energiansa tiettyihin tavoitteisiin ja kohdata uutta. Valtaosa luottamuksesta, joka koetaan organisaatioita kohtaan – vahvakin – nojaa usein enemmänkin työpaikan yhteisön varaan kuin työnantajan varaan. Luottamus on ikään kuin sanaton, psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän välillä. Kaikki tähän sopimukseen kohdistuvat loukkaukset koetaan aina vakavina. (Mattila 2007, 51.)

Työnantajaa kohtaan koettuun luottamukseen vaikuttavat positiivisesti aiemmin koetut myönteiset kokemukset työnantajan luotettavuudesta ja toiminnasta ja työyhteisön paineensietokyvystä. Tasa-arvon toteutumisen kokemus on erityisen tärkeänä tekijänä liittyen oikeudenmukaisuuteen liittyvään luottamukseen. Oikeudenmukaisuus koetaan aina hyvin subjektiivisesti. Oikeudenmukaisuuden käsitteen sisältä voidaan erotella kolme eri lajia: menettelyn oikeudenmukaisuus, vuorovaikutuksessa toteutuva oikeudenmukaisuus ja lopputuloksen oikeudenmukaisuus. Näistä tärkein on johtamisen kannalta menettelyn oikeudenmukaisuus. Vaikkei lopputulos olisi yksilön kannalta edullinen, tapahtuma koetaan kuitenkin oikeaksi silloin, kun menettelytavat ovat olleet oikeudenmukaiset. Vastaavasti jos menettelytavat ovat olleet epäoikeudenmukaiset, koetaan lopputulos oikeudenmukaisesti tyypillisesti vain silloin kun lopputulos on kuitenkin yksilön kannalta edullinen. (Mattila 2007, 52.)

Luottamus työnantajaa kohtaan sisältää kokemukset työnantajan ilmaisemasta arvostuksesta ja työpaikan pysyvyydestä. On äärimmäisen tärkeää, että johto kykenee luomaan kuvan perussäännöistä, joita työpaikalla noudatetaan ja kuvan johdonmukaisesta jatkumosta. Henkilöstöllä on tapana selittää ja tulkita asiat parhain päin niin kauan, kuin luottamus työnantajaa kohtaan on suurta. (Mattila 2007, 52-53.)

Luottamusta työnantajaa kohtaan ei tule sekoittaa johtoa kohtaan tunnettuun luottamukseen. Kun luottamus työnantajaa kohtaan on vahva, eivät johdon yksittäisen henkilön tekemät ratkaisut ja toimet vielä muodosta vahvaa uhkaa sille. Jos luottamusta ei työnantajaa kohtaan suuremmin ole, on vaarana, ettei myönteinen lähtötilanne säily kovin pitkään. Toisin sanoen henkilöstö etenkin muutostilanteissa voi kokea johdon hyvin etäiseksi ja luottamus koko organisaatiota kohtaan on vaarassa. (Mattila 2007, 54.)

Hyvin tyypillinen johtoa kohtaan tunnettua luottamusta koetteleva tapahtuma on sukupolvenvaihdos, joka tapahtuu organisaation huipulla. Strateginen pelisilmä tai visionäärisyys eivät painotu henkilöstön johdolle asettamissa odotuksissa lainkaan yhtä paljon kuin arjen toiminnan tuntemus. Jos alempien kerrosten merkityksiä ja täsmällisiä tehtäviä ei tunneta ylimmässä johdossa, heillä on vaarana toimia rooleissaan ikään kuin ulkopuoliset konsultit. (Mattila 2007, 54.)

Työtovereita ja työyhteisöä kohtaan koettu luottamus on entistä tärkeämmässä asemassa, kun luottamus tiedotuksen, markkinoinnin ja ylimmän johdon totuuksia kohtaan on heikentynyt tutkimusten mukaan, vaikkakin toimitusjohtajia kohtaan tunnettu luottamus on tasaantunut. Työntekijöitä pidetään edelleen luotettavimpana lähteenä. (Mattila 2007, 54; E-Pressi.com 2014.)

Hyvä työyhteisössä vallitseva henki ja keskinäinen solidaarisuus luovat työtovereita ja työyhteisöä kohtaan koettua luottamusta. Pienetkin yksittäiset tilanteet, kuten työntoverin puolelle asettuminen irtisanomistilanteessa, voivat lujittaa työyhteisöä huomattavasti. Pienistä yksittäisistä asioista koostuva vahva ryhmähenki voi olla joko este muutokselle tai sitä edistävä. Henkilöstön kokema yhdenvertaisuus koetaan selvästi voimavarana. Jos tehtävänmukainen hierarkia on kovin jyrkkä, voi solidaarisuus eri työntekijöiden kesken olla hataraa. Ei ole helppoa toimia yhtä aikaa sekä solidaarisena että sitoutuneena tiimin jäsenenä että yksin pärjäävänä. Työntekijä kasvaa siihen rooliin vähitellen. Juuri siinä vaiheessa, kun näitä taitoja opitaan, kanavoituvat epäoikeudenmukaisuuden ja epävarmuuden tunteet helposti vastarinnaksi. (Mattila 2007, 54-55.)

Muutos horjuttaa sekä yksilön suhdetta työhön että työpaikkaan, myös jopa koko elämään ja yksilön tulevaisuuteen. Saadakseen uuden otteen asioista, jotka muuttuvat, vaaditaan yksilöllistä, psyykkistä työtä. Muutoksessa tarvitaan paljon tietoa jotta voidaan hallita epävarmuuksia, pelkoja ja huolia, joita tilanne synnyttää yksilössä. Henkilöstön ja johdon voi olla hyvin vaikeaa ymmärtää toistensa erilaisia lähtökohtia sekä näkökulmia asioiden tarkastelussa. (Järvinen 2008, 143.)

4.4 Keinoja muutoksessa onnistumiseen leadership-näkökulmasta

Käytännönläheiset keinot auttavat muutoksessa onnistumisessa. Eri keinot sopivat erilaisiin tilanteisiin. Ihmisten kanssa työskenteleminen on hyvin erilaista kuin koneiden kanssa työskenteleminen, jolloin sanomisiaan joutuu pohtimaan eri tavalla. Jokainen ihminen on yksilö, ja jokaiselle merkitsee eri asiat eri tavalla. Muutoksessa on mukana henkilöitä, jotka ovat sinut sen kanssa, ja henkilöitä jotka eivät alkuunkaan hyväksy sitä.

Alaiset tulisi kohdata ihmisinä, kohdella heitä yksilöinä. Heistä tulisi tietää taustat ja tuntea heidät nimeltä. Alaiset tulee ottaa tosissaan ja antaa heille aikaa. Ihmisten rinnalla tulee kulkea, samalla seuraten omia tunteita ja näiden tunteiden muutoksia. Ketään tai mitään ei tule vähätellä. Epäonnistuminen on *inhimillistä*. (Pondeva 2010, 85-92.)

On työntekijöille tärkeää, että heidän työnsä on merkityksellistä ja he ovat osa porukkaa. Kun työyhteisöön on päässyt sille ja perille työstään, on tärkeää että saa tietoa omaan työhönsä ja työn muutoksiin liittyvistä asioista. Vaikka uutiset olisivat kesken-eräisiä, arvostavat työntekijät sitä että heille kerrotaan asioista. Tuleekin kertoa mieluummin liian paljon kuin liian vähän, vastauksia ei tule keksiä ja esimiehen on tunnus-tettava, jos hän ei tiedä jotain. Olla oma itsensä. Esimiehen on myös otettava asioista selvää ja toistaa sanomaansa niin kauan, kunnes se on saavuttanut kaikki. On tärkeää puhua niin, että itsekkin ymmärtää. Itselleen tulee olla rehellinen. On *reilua* luopua esi-miehenä olemisesta, jos se ei tunnu omalta jutulta. (Pondeva 2010, 93-95.)

Vaikka työyhteisössä koetaan rankkoja asioita ja kuullaan kovia puheita, ilmassa on silti yleensä huumoria ja *myönteisyyttä* muutostakin kohtaan. Nykyajan työelämässä ollaan tottuneita muutokseen ja kyse enemmänkin asenteesta kuin iästä. Myönteisyydellä saa-vutetaan elämänuskoa, uskoa mahdollisuuksiinsa onnistua ja uskoa itseensä. Henkilö, joka suhtautuu myönteisesti asioihin, lähtee herkemmin mukaan hankkeisiin – hänellä on halua ja uskoa. Kun esimies ajattelee ja puhuu asioista lähtökohtaisesti myönteisesti, on hänellä paremmat mahdollisuudet onnistua muutoksessa. Esimiehen tulisi olla val-mis muutokseen, yrittää löytää kaikista asioista hyviä puolia, olla syyllistämättä ketään virheitä etsiessään, korostaa hyviä asioita ja viljellä hyväntahtoista huumoria. Silläkin on merkitystä, mitä sanoja käyttää ja onko joku sana tietyllä tavalla värittänyt. Kun etsii lähelleen muitakin ihmisiä, jotka ajattelevat myönteisesti, on helpompi katsoa eteen-päin. On tärkeä taito osata antaa anteeksi eikä jäädä pyörimään epäonnistumisiin. (Pon-teva 2010, 96-98.)

Leadership-johtamisessa mainitaan usein *innostus ja innostavuus*. Jopa jonkun mielestä täysin mitättömän kuuloiset asiat voivat innostaa toista työssään ja arjessa. Pienilläkin asioilla voi luoda alaisille merkityksiä. Pienet ja rahallisesti edullisetkin eleet voivat saada

henkilökunnan innostumaan uudestaan asioista, jotka ovat aiemmin tuntuneet epämiellyttäviltä. Innostus toimii edistyksen perustana. Rohkeus ja luonteen lujuus ovat tyypillisiä ominaisuuksia innostuneille ihmisille. Esimiehen onnistuu muutoksessa paremmin, kun hän innostaa muita, ei latista ihmisiä tai ajatuksia, ei säästele hyviä sanoja tai tekoja eikä myöskään tyrmää asiaa, josta ei itse innostu. (Ponteva 2010, 99-101.)

Työntekijöitä, joiden on vaikeampia hyväksyä muutos, tulee tukea sen sijaan, että lisäisi heidän tuskaansa. Esimiehen tulee olla työssään *peräänantamaton*. Hänen ei tule vain odottaa, että joku asia tapahtuu, vaan selvittää asiat, olla perusteellinen ja tehdä pohjatyönsä kunnolla. Niistä tulee kertoa myös eteenpäin ja tukea niitä henkilöitä, joilla on ongelmia hyväksyä asioita. Pienin askelin edeten asiat tulee viedä loppuun. Suora reitti ei aina ole paras, joskus tulee käyttää kiertoteitä ja unohtaa liika kunnianhimoisuus heti alkuun. Jo pienistä voitoista tulee voida iloita. (Ponteva 2010, 102-104.)

Asia, jota usein toivotaan esimieheltä on *kannustavuus*. Sellaista kannustamista, mitä kuulee jääkiekko-otteluissa, ei kuule usein työpaikalla. Keinoja muutoksessa onnistumiseen kuitenkin nimeomaan ovat mahdollisimman kannustavana oleminen. Jos kukaan ei ole kannustanut sinua, ei ole tarpeen kostaa sitä muille – ja jos et osaa olla mielestäsi kannustava, opettele. Eri alaisia kannustavat eri asiat ja ne tulisi saada selville. Kuitenkaan viestin ei tulisi olla sellainen, että asiat olisi voinut tehdä vieläkin paremmin. Jos alaisten asiat ottaa vakavasti, se jo yksinään kannustaa kaikkia. Itseään tulisi myös tutkailla ja etsiä itseään kannustavia asioita. (Ponteva 2010, 105-107.)

Muutos on osa nykyaikaa. Kaikkea ei ole mahdollisuutta hallita tai ennakoida, joten yllätyksille kannattaa aina antaa mahdollisuus. Meitä ympäröi *yllätyksellisyys* kaikkialla. Yllättäville ratkaisuille kannattaa olla avoin ja itse toimia toisin kuin aikaisemmin, jolloin yllättää itsensä ja myös muut. Se, ettei koskaan tee jotain asiaa, ei ole syy sille etteikö sitä voisi kokeilla nyt. Uudet asiat inspiroivat uudella tavalla. Myös siviilielämässä voi kokeilla uusia asioita, kuten aloittaa uuden urheilulajin tai lukea kaunokirjallisuutta ammattikirjallisuuden sijaan. Sen jälkeen alaisille voi tarjota samanlaisia mahdollisuuksia, kuin mitä itse on saanut. (Ponteva 2010, 108-110.)

Vaikka muutoksen keinot ovatkin melko helppoja, muutoksessa epäonnistutaan usein. Vaika esimiehet olisi koulutettu hyvin muutokseen ja kaikki olisi ennalta suunniteltu hyvin joka kantilta, voi henkilöstö olla täysin eri mieltä muutoksen onnistumisesta. Käsitukset samasta asiasta voi erota dramaattisesti toisistaan. Muutos tuo mukanaan valtapeliä, joka voi tulehduttaa suhteita. Tehtyjen kyselyjen ja selvitysten tulokset voidaan tarkoituksella tai tahattomasti ymmärtää väärin ja keskittyä niiden perusteella väriin asioihin. Kukaan ei halua ottaa vastuuta. Tiedottaminen toimii, mutta ei kaksisuuntaisesti – henkilöstön kysymykset ja keskustelu ei saa aikaa. Muutos ei tapahdu irrallaan muusta toiminnasta. Muutoksen lisäksi on käynnissä arjen työ ja siihen liittyvät haasteet, jolloin sen hetken toiminta ja siitä tiedottaminen voi viedä esimiesten huomion muutoksen jäädessä taka-alalle. Vaikka ajatellaan, että kaikki voitava on tehty muutoksen onnistumisen eteen, usein nämä toimet ovat hyvin kaavamaisesti toteutettuja suunnitelmia. Inhimillisyys ja aitous unohtuvat – joskus myös rehellisyys. Kun henkilöstöltä menee usko johonkin asiaan, eivät he välttämättä kiinnostu enää korjaustoimenpiteistä. (Ponteva 2010, 112-113.)

Esimiesten työtä helpottaisi, jos ylin johto tapaisi muutoksen aikana vapaamuotoisesti henkilöstöä. On tärkeää, että välit työntekijöihin ovat johdolla esimiehillä niin hyvät, että alaiset uskaltavat koko ajan ihmetellä asioita avoimesti ja kysyä mieltä painavista asioista. Ei vaadi mahdottomia toimia inhimillisesti, reilusti, myönteisesti, innostavasti, peräänantamattomasti, kannustavasti ja yllätyksellisesti. Ne ovat avaimia muutoksessa onnistumiseen. Kaikki edellämainitut asiat ovat opittavissa, vaikka tuntuisivatkin hie-
man vierailta. Erehdytyn ja onnistumisten kautta oppiminen on esimiestyön ydin. (Ponteva 2010, 113-114.)

Esimiehen tulisi ymmärtää, että muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää kantaa vastuu ja tuntee alaiset, ymmärtää alaisten erilaisia suhtautumisia ja tunnetiloja ja kohdella jokaista yksilöä arvostavasti sekä nimenomaan yksilönä. Esimies viestii moneen eri suuntaan, välittää tietoa ja on paremmin perillä asioista kuin alaisensa.

5 Toimitilamuutos Lintulahdella

"Senaatti-kiinteistöt on valtiovarainministeriön alainen liikelaitos, jonka tehtävänä on toimia valtion työympäristö- ja toimitila-asiantuntijana." (Senaatti-kiinteistöt 2014a.) Senaatti-kiinteistöt toimii valtion sisäisenä asiantuntijana ja vastaa kokonaisvaltaisesti asiakkaidensa toimitilaratkaisuista. Senaatti-kiinteistöjen liiketoiminta perustuu palveluiden sekä kiinteistövarallisuuden kehittämiseen ja investointeihin sekä toimitilojen vuokraukseen. (Senaatti-kiinteistöt 2014b.)

Tina Karike, johtaja, henkilöstöresurssit ja kehittäminen, on toiminut haastateltavana esimiehenä sekä kertonut toimitilamuutoksen taustaa. Karike on työskennellyt Senaatti-kiinteistöissä 2000 – luvun alusta ja hänellä on laaja kokonaiskuva toimitilamuutoksen taustasta ja syistä.

5.1 Toimitilamuutoksen taustaa ja syitä

Tarve toimitilamuutokseen konkretisoitua pian sen jälkeen, kun tapahtui muutto entisistä työtiloista Haapaniemeltä Lintulahdelle eli Senaatti-kiinteistöjen Helsingin toimipisteen toimitilat muuttuivat. Tilat alkoivat käydä ahtaiksi henkilöstön määrän kasvaessa ja työpisteiden määrän samalla lisääntyessä. Uusien työpisteiden sijoittamisessa ei huomioitu tilojen toimivuutta, vaan pidettiin ainoastaan huolta siitä, että jokaiselle oli olemassa oma työpiste. Tilojen konsepti alkoi kärsiä ja paine muutokseen kasvaa, mitä lisäsi työnteon muuttuneet muodot. Toimitusjohtajan vaihtuessa tilanne muutokselle oli otollinen. Tarve muutokseen lähti sekä henkilöstöstä että johdon puolelta ja uusi toimitusjohtaja oli vahvasti sitoutunut muutokseen. (Karike, T. 19.3.2014.)

Toimitilamuutoksen johdosta yrityksessä on siirrytty mobiileihin työpisteisiin ja monitilatyöympäristöön. Vetäytymistiloja ja puhelinhuoneita on aiempaa enemmän ja uusien tilojen tarkoitus on palvella entistä paremmin työyhteisön tarpeita ja olla suunnannäyttäjänä alallaan. Nimettyjä paikkoja on vain niillä muutamilla henkilöillä, joiden työn luonteen kannalta se on tarpeellista. (Karike, T. 19.3.2014.)

Yksi tavoite oli toimia lähinnä asiakkaille esimerkkinä siitä, että Senaatti-kiinteistöissä toimitaan, kuten puhutaan. Siihen liittyivät valtion vaatimat tilatehokkuustavoitteet. Asiakas ei aina välttämättä halua keskittyä tilatehokkuuteen ja tilan tiivistämiseen, jolloin Lintulahti –projekti on heille esimerkkinä. Lintulahden toimipisteeltä löytyy myös mallitilat, jos asiakas haluaa kokeilla monitilatyöympäristössä työskentelyä.

Toinen syy oli se, että tilojen toiminnallisuus alkoi pahasti kärsiä, kun uusia työntekijöitä tuli jatkuvasti lisää, mutta tiloille ei tehty mitään lukuun ottamatta uusien työpisteiden sijoittamista sinne, missä oli tilaa. Yhtenä syynä oli toimintatavan ja työskentelykulttuurin muutos. Tavoitteena oli oppia uusia toimintatapoja ja saada eri yksiköt, ryhmät ja tiimit jakamaan tietoa enemmän keskenään. Monitilatyöympäristö ja monitilatyöskentely ovat päivän kehitystrendejä ja vanhat tilat eivät tukeneet tätä. Tavoitteena oli ajasta, paikasta ja työpisteestä riippumaton työskentely. Viimeisenä tavoitteena oli kerätä kokemusta ja oppia virheistä. Virheiden kautta on ollut mahdollisuus kerätä oppia siitä, mikä olisi tehokkain ja paras tapa toteuttaa asiat tulevaisuudessa.

5.2 Esimiehille tarjottu tuki muutostilanteessa

Hannele Hämäläinen toimii Senaatti-kiinteistöissä kehityspäällikkönä henkilöstöressursit ja kehittäminen –yksikössä. Hän on ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa esimiehille tarjottua tukea ja koulutusta. Senaatti-kiinteistöjen henkilöstöressurssit ja kehittäminen –yksikkö vastaa pääasiassa esimiesten koulutuksista. Lintulahti – projektin aikana on keskitytty paljon esimiesten tukemiseen ja pyritty antamaan mahdollisimman hyvät eväät selviytyä muutostilanteesta ja kehittää samalla henkilöstöä. Opinnäytetyötä varten tehdyissä esimiesten haastatteluissa HRK –yksikön toiminta sai kiitosta.

Lintulahti –projektin aikana esimiehille on tarjottu erilaista tukea ja koulutusta muutoksen johtamisen avuksi. Tuesta ja koulutuksesta on vastannut Senaatti-kiinteistöjen henkilöstöressurssit ja kehittäminen –yksikkö. Esimiesvalmennukset on aloitettu kesäkuussa 2013, jolloin pidettiin esimiesinfo. Esimiesinfossa käsiteltiin johtamista monipaikkaisesti ja Lintulahden väistön aikaista toimintaa. (Hämäläinen 29.4.2014)

Elokuussa 2013 järjestettiin esimiespäivät, joissa pidettiin paneeli monipaikkaisesta johtamisesta ja ryhmäkeskustelu omasta muutoksesta. Kuukautta myöhemmin oli "pomo-

kaffeet", joissa käsiteltiin aihetta monipaikkaisen työskentelyn haasteet. Syyskuusta joulukuuhun 2013 oli käytössä keskustelupohja, jonka pohjalta pyrittiin herättämään keskustelua yksikön toimintatapojen kehittämisestä uudessa työympäristössä. Lokakuussa pidettiin jälleen pomokaffeet, joiden aiheena oli monipaikkaisen työn johtaminen ja luottamus. Joulukuussa 2013, vuoden viimeiset pomokaffeet, käsittelivät esimiehen roolia uudessa työympäristössä esimerkiksi pelisääntöjen valvojana. (Hämäläinen 29.4.2014)

Huhtikuussa 2014 järjestettiin vielä yksi esimiesinfo, jossa käsiteltiin työympäristökyselyn (SmartWoW) tuloksia ja mietittiin kehittämiskohteita. Kyselyn tuloksista lisää opinnäytetyön lopussa luvussa 5.5.

5.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastateltavat valittiin siten, että he edustaisivat mahdollisimman monipuolisesti esimiehiä Senaatti-kiinteistöissä. Haastateltavina on ollut sekä miehiä että naisia, he edustavat kaikkia ikäryhmiä Senaatti-kiinteistöjen esimiehistä nuorimpien ollessa 40-50 – vuotiaita ja vanhimpien yli 60-vuotiaita. Myös työtehtävät esimiestyön ohella ovat jokaisella hieman erilaiset ja alaisia on jokaisella eri määrä. Senaatti-kiinteistöjen HRK-yksiköltä on saatu apua haastateltavien valitsemiseen. Jokaista esimiestä on haastateltu erikseen, haastattelut on nauhoitettu ja tehty muistiinpanot haastattelun aikana. Haastatteluihin varattiin aikaa tunti kuhunkin ja ne toteutettiin työpäivän aikana neuvotteluhuoneessa, jossa neuvottelupöytä ja –tuolit on korvattu nojatuoleilla ja pienillä pöytäsoilla.

Kysymysrunko muodostettiin opinnäytetyön teoriaosan pohjalta vastaamaan mahdollisimman hyvin siinä kuvattuja asioita ja linkittäen teorian käytäntöön. Kysymysrunko on esitetty ennen haastatteluja opinnäytetyön ohjaajalle ja haastattelijan omalle esimiehelle ja sitä on hiottu ja muokattu useampaan kertaan ennen haastattelujen toteuttamista. Haastateltavat antoivat kysymyksiin pääosin laajoja vastauksia ja kysymykset olivat hyvin laajoja, koska niiden ei haluttu johdantelevan haastateltavia. Vain harvaan vastaukseen tuli niukkoja vastauksia. Tuloksissa ei ole erikseen merkitty kuka on vastannut

mitä mihinkin kysymykseen, jottei kenenkään henkilöllisyys paljastuisi. Vastauksia on yhdistelty teemoittain ja pyritty tuomaan ydinsisältö selkeästi esiin.

Aineisto on analysoitu teorian pohjalta käyttäen erilaista kirjallisuutta ja jonkin verran Internet-lähteitä. Se on jaoteltu teemoittain ja kysymysten mukaan mahdollisimman selkeäksi sisällöltään.

SmartWow-kysely on mukana täydentämässä opinnäytetyötä ja vastaamassa kysymykseen ”Mitä voitaisiin tehdä paremmin?”. Kysely tukee tutkittuja asioita ja tuo opinnäytetyön sisältöön rikkautta, koska siinä on pureuduttu esimiestyöhön hieman eri näkökulmasta. Se auttaa myös ymmärtämään esimiesten vastauksia hieman paremmin, koska se tuo esille hieman selkeämmin esimiesten asenteita työhönsä ja meneillään oleviin muutoksiin. Kyselyn tulokset tuovat tähän opinnäytetyöhön hieman henkilöstönäkökulmaa, kun muuten on muutosta käsitelty vain esimiesten näkökulmasta. Esimiehet myös itse esittävät kehitysehdotuksia, joita hyödyntää tulevaisuudessa. Kysely liittyy toimitiloihin ja siellä on käsitelty osittain samoja asioita, mitä myös tässä opinnäytetyössä ja haastattelukysymyksissä.

5.4 Laadullinen menetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa ensisijaisesti kysymyksiin millainen, miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen avulla ymmärretään paremmin ilmiöitä ja kohderyhmää ja kykenee kuvaamaan niitä kokonaisvaltaisesti sekä kertomaan syyseuraussuhteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten syvähaastatteluja, ryhmäkeskusteluja ja kohderyhmän itse tuottamia aineistoja. (Inspirans 2014) Menetelmä on valittu tähän opinnäytetyöhön, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolisia, avoimia ja laajoja vastauksia. Haastatteluissa kasvotusten on helpompi keskittyä kysyttyyn asiaan ja käyttää aikaa vain haastatteluun keskittymiseen ilman keskeytyksiä tai häiriöitä.

Kvalitatiivisessa tutkimusperinteessä esitetään usein avoimia kysymyksiä tai keskusteluteemoja valituille ryhmille tai yksilöille. Laadullista aineistoa ilmaistaan usein tekstinä. Laadullinen tutkimus helpottaa tutkimaan inhimillistä toimintaa syvällisemmin kuin

määrällinen tutkimus ja haastateltavat on tarkkaan valittu. Myös laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan yhtä lailla teoreettisia käsitteitä ja empiirisiä vastineita niille, kuten myös määrällisessä tutkimuksessa. Omat asenteet, arvostukset ja uskomukset pidetään laadullisessa tutkimuksessa erillään tutkimuskohteesta eikä niitä sekoiteta siihen. Haastateltavan kanssa pyritään vuorovaikutukseen ja yritetään ymmärtää näkökulmia sekä ilmaisuja, joita haastateltava esittää. Tällöin kaiken tulkinnan ja ajattelun lähtökohta on teoria ja saatua aineistoa pyritään ymmärtämään ja järjestämään. (Tilastokeskus 2015)

6 Tutkimus ja keskeiset tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää esimiestä. Esimiehet on valittu niin, että he edustaisivat mahdollisimman monipuolista joukkoa. Heistä osa on toiminut esimiestehtävissä kyseisessä yrityksessä vasta noin vuoden verran ja osa jo lähemmäs toistakymmentä vuotta. He edustavat myös hyvin erilaisia yksiköitä ja heidän taustansa ovat hyvin erilaiset. Esimiesten alaisten määrä vaihtelee ja kaikki esimiehet eivät näe alaisiaan päivittäin työn liikkuvuudesta johtuen. Kaikilta esimiehiltä on kysytty samat kysymykset.

6.1 Haastattelujen tulokset – esimiestyö

Haastateltavien mukaan esimiestyöhön ja esimiehen rooliin kuuluu paljon asioita. Useimpien mielestä esimiehen tulee huolehtia alaistensa hyvinvoinnista, toimia sparraajana, tukena ja apuna. Esimiehen tulee uskaltaa kohdata alaisensa ihmisenä ja kokonaisuutena ja hänellä tulee olla aina tarpeeksi aikaa kalenterissaan, jos alaisella on sellainen hetki, että hän sitä erityisesti tarvitsee. Esimies onnistuu vain, jos alaiset onnistuvat. Esimiehen tulee tuntea alaiset tarpeeksi hyvin, jotta osaa johtaa ja ohjata heitä oikealla tavalla. Toiset tarvitsevat enemmän ohjaamista ja toiset haluavat tehdä asioita vapaammin. Esimiehen tulee ottaa huomioon sekä yksilön että tiimin näkökulma, jotta tiimi voi hyvin.

Esimiehen tulee toimia oman tiimensä ohjaajana ja johtaa toimintaa ja tekemistä. Hänen tulee luoda sellaiset edellytykset, että alaiset voivat toteuttaa omaa työtään. Jos alaisen oma verkosto ei riitä asian hoitamiseen, esimies tulee apuun. Esimies vastaa yksikölle asetetuista tavoitteista ja ohjaa alaistaan niiden kautta. Esimies tekee tulokortin ja pitää kehityskeskustelut. Esimies huolehtii myös sijasuuksista. Suurin osa esimiehistä painotti vastauksissaan erityisesti management-toimintoja, joihin edellä mainitut kuuluvat. Jokainen toi kuitenkin myös esiin leadership-toiminnot, joihin kuuluu muun muassa alaisen kuunteleminen ja tukeminen. Pieni osa oli sitä mieltä, että on esimiehen tehtävä varmistaa osaamisen kehittyminen ja toiminnan kehittäminen.

Muutostilanteessa vastaajien mukaan painottuu erityisesti viestintä ja avoimuus. Esimiehen tulee tehdä alaisilleen selväksi muutoksen tavoitteet ja toistaa niitä muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen rooli korostuu ja hänellä on silloin läheisempi ote omaan tiimiinsä. Muutostilanteessa korostuu ihmisten kohtaaminen ihmisinä ja heidän tuntemisensa, jotta osaa toimia oikein eri alaisten suhtautuessa muutokseen eri tavalla. Esimiehen tulee pitää yllä keskustelua ja puhua asioiden puolesta kaikille samalla tavalla. Tärkeää on, että esimies itse ymmärtää muutoksen taustat ja syyt.

Pari esimiestä toi esille sen, että muutostilanteessa esimiehen tulee viedä alaisten mielipiteitä ja palautetta ylemmälle tasolle yrityksessä. Esimies ottaa kantaa alaisten puolesta ja tuoda myös takaisin palautetta. Esimies toimii ”kilpenä” ja kantaa näin vastuun alaisistaan.

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että kehittymistä tapahtuu tekemällä esimiestyötä. Eniten esimiehet kokevat oppineensa erilaisissa arjen tilanteissa ja muutostilanteissa esimiehinä ollessaan. Useampi esimies kokee erilaiset koulutukset ja seminaarit jossain määrin hyödyllisiksi, mutta ne eivät koskaan anna täysin eväitä siihen, miten toimia jossain tilanteessa kun sellainen tulee oikeassa elämässä vastaan. Vastaajista osa myös lukee erilaista ammattikirjallisuutta ja osa myönsi, ettei ole enää kovin kiinnostunut kehittämään itseään, kun takana on jo pitkä työura joka on pian loppumassa.

Organisaatiossa esimiehiä on yritetty kouluttaa ja kehittää HRK-yksikön toimesta. Esimiesten mielestä nämä koulutukset ovat olleet pääosin hyödyllisiä. Erityisesti kiiteltiin esimiesten vertaistukea, jossa esimiehet pääsivät keskustelemaan keskenään. Useampi oli kuitenkin sitä mieltä, että ideana vertaistuki on ideana erinomainen ja haluaisi sellaista olevan toistuvasti, ei vain muutostilanteessa, mutta se ei ole tähän mennessä toiminut. Tarkkaa syytä tähän kukaan ei osannut sanoa. Esimiehet kokevat, että olisi tärkeää jos voisi purkaa jollekin vaikeita aiheita luottamuksella ja saada toisilta esimiehiltä apua arjen haasteisiin, sekä vastaavasti kykenisi neuvomaan muita esimiehiä jos on työssään kohdannut jonkin haastavan tilanteen, joka saattaa tulla toisellakin vielä vastaan. Esimiespäivistä koettiin olleen jonkin verran hyötyä ja sinne voisi lisätä esimieskoulutusta. Esimiespäivillä ei mennä tarpeeksi tiimi-/yksilökohtaiselle tasolle. Jotkut esimiehet pitivät tätä kuitenkin turhana. Lisäksi toivottiin lisää jonkinlaista koulutusta virtuaali-

esimiehenä toimimisesta ja sen haasteista, kuten kommunikointi ja yhteiset tapaamiset alaisten kanssa.

6.2 Haastattelujen tulokset – toimitilamuutos

Toimitilamuutoksen tavoitteita kysyttäessä esimiehet esittelivät yhteensä neljä eri syytä. Useimmat luettelivat ainakin kaksi eri syytä, jokainen näki muutokseen johtaneet syyt hieman eri tavalla mutta toisistaan suuria poikkeavuuksia ei ollut.

Yksi tavoite oli toimia lähinnä asiakkaille esimerkkinä siitä, että Senaatti-kiinteistöissä toimitaan, kuten puhutaan. Siihen liittyivät valtion vaatimat tilatehokkuustavoitteet. Asiakas ei aina välttämättä halua keskittyä tilatehokkuuteen ja tilan tiivistämiseen, jolloin Lintulahti – projekti on heille esimerkkinä. Lintulahden toimipisteeltä löytyy myös mallitilat, jos asiakas haluaa kokeilla monitilatyöympäristössä työskentelyä.

Toinen syy oli se, että tilojen toiminnallisuus alkoi pahasti kärsiä, kun uusia työntekijöitä tuli jatkuvasti lisää, mutta tiloille ei tehty mitään lukuun ottamatta uusien työpisteiden sijoittamista sinne, missä oli tilaa.

Yhtenä syynä oli toimintatavan ja työskentelykulttuurin muutos. Tavoitteena oli oppia uusia toimintatapoja ja saada eri yksiköt, ryhmät ja tiimit jakamaan tietoa enemmän keskenään. Monitilatyöympäristö ja monitilatyöskentely ovat päivän kehitystrendejä ja vanhat tilat eivät tukeneet tätä. Tavoitteena oli ajasta, paikasta ja työpisteestä riippumaton työskentely. Viimeisenä tavoitteena oli kerätä kokemusta ja oppia virheistä. Virheiden kautta on ollut mahdollisuus kerätä oppia siitä, miten olisi tehokkainta ja parasta toteuttaa asiat.

Omissa tiimeissä esimiehillä oli erilaisia tavoitteita tiimin luonteen mukaisesti. Useampi mainitsi tavoitteeksi sen, että alaiset liikkuisivat enemmän talon sisällä ja oppisivat uusia toimintatapoja sekä jakaisivat ja saisivat tietoa enemmän. Tavoitteena oli käyttää uusia tiloja tehokkaammin. Lisäksi pyrittiin sähköisen työn lisääntymiseen ja paperittomuuteen.

Kukaan esimiehistä ei kokenut johdettavissaan hankalaa muutosvastarintaa. Kaikki olivat sitä mieltä, että alaiset ottivat pääosin muutoksen vastaan hyvin. Haastatteluissa kävi ilmi, että yksittäisillä henkilöillä on aina toisia vaikeampaa suhtautua muutokseen ja elää muutoksessa, mutta nämä henkilöt olivat vähemmistössä. Esimiehet eivät kokeneet, että heitä kohtaan olisi tarvinnut kohdistaa erityisiä toimia.

Muutoksen läpiviennissä esimiehet pyrkivät osallistamaan alaisiaan. Moni haastateltavista piti alaistensa kanssa yhteisiä kahvihetkiä tai kokoontumisia, joissa keskusteltiin muutokseen liittyvistä asioista. Esimiehet pyrkivät vastaamaan alaisissa heränneisiin kysymyksiin ja suunnitella yhdessä tulevia toimintatapoja. Pari esimiestä pyrki kertomansa mukaan tuomaan mahdollisimman paljon esiin muutokseen liittyviä positiivisia asioita, kuten tiedonsaannin parantuminen. Osa esimiehistä ja heidän alaisistaan kuului ryhmiin, jotka olivat mukana toteuttamassa muutosta. Näistä tuotiin tietoa ja niihin vietiin tietoa. Lisäksi tiimeissä tehtiin yhdessä pelisääntöjä ja mietittiin, miten käytännön asiat pystytään muutoksen jälkeen hoitamaan. Tärkeimpinä asioina pidettiin tiedottamista ja sitä, että kaikki tiesivät missä mennään.

Esimiehet kokivat onnistuneensa muutoksen läpiviennissä ja saaneensa tarpeeksi tukea, apua ja koulutusta. Tärkeinä valmiuksina he pitivät kokemusta, erityisesti muutostilanteista. Haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiehiä on koulutettu Senaatti-kiinteistöissä hyvin. Talon sisältä löytyy kuitenkin hyvää kokemusta, jota olisi hyvä jakaa jollain tapaa. Ulkoisia seminaareja tai koulutuksia ei kaivattu ainakaan juuri nykyistä enempää, mutta osa piti niitäkin hyvin hyödyllisinä. Jo aiemmin mainittu vertaistuki oli useamman toiveena, mutta sen toteuttamispuoli askarrutti myös esimiehiä.

Harva olisi tehnyt mitään toisin jälkikäteen ajateltuna. Osa olisi toiminut järjestelmällisemmin ja hakenut tietoa niin, että olisi osannut jakaa tietoa jo ennen kuin alaiset ehtivät kysyä mitään. Myös alaisten kuormittuminen mietitytti osaa esimiehistä, mutta toisaalta tilanteessa ei olisi voinut juuri toisinkaan toimia eli kaikki tehdyt toimen olivat välttämättömiä ja niiden seuraukset lopulta kuitenkin hyviä. Muutoksesta esimiehillä oli kuitenkin jo aiempaa kokemusta ja muutoksen ajateltiin olevan pääosin myönteinen

asia. Muutokseen oltiin selvästi tottuneita ja muutoksessa selviäminen ei ahdistanut tai askarruttanut.

Toimitilamuutos oli kaikille uusi tilanne, mutta valmiudet aiemmin koetuista muutoksista auttoivat selviämään tästä muutoksesta esimiehen asemassa. Kaiken kaikkiaan esimiehet kokivat pärjänneensä hyvin.

6.3 SmartWoW –kyselyn tulokset ja esimiesten ratkaisut esille tulleisiin ongelmatilanteisiin

Senaatti-kiinteistöissä toteutettiin SmartWoW –kysely (Smart ways of working), jonka tarkoituksena oli mitata henkilöstön kokemuksia työnteon tavoista ja kokemastaan työhyvinvoinnista. Kysely toteutettiin alkuvuodesta 2013 ja linkki siihen oli Senaatti-kiinteistöjen sisäisessä intrassa, missä kyselyyn sai vastata koko henkilöstö. Kysely räätälöitiin Senaatti-kiinteistöille Tampereen yliopistolla ja Senaatti-kiinteistöjen työntekijät olivat ensimmäiset, jotka ottivat osaa SmartWow- konseptiin, eli tutkijoille kysely ja sen purkaminen toimi myös mallikappaleena tulevia projekteja varten.

Kyselyssä eriteltiin eri alueet, jotka olivat Etelä-Suomi (mukaan lukien Lintulahti), Itä-Suomi, Länsi-Suomi ja Pohjois-Suomi. Lintulahden toimitilamuutoksesta oli aikaa noin puoli vuotta, kun kysely toteutettiin.

Kyselyn tuloksia käytiin läpi esimiesten yhteisessä infotilaisuudessa 23. huhtikuuta. Esimiehiä oli paikalla noin kaksikymmentä. Tilaisuudessa oli esiintymässä Tampereen yliopistosta tutkija ja tutkijatohtori ja he esittelivät yleisölle tulokset sekä ohjasivat heitä toimimaan kehittävästi ja esittämään tuloksista heränneitä ajatuksia. Alkuun käytiin lyhyesti läpi erilaisia tietotyöhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, jonka jälkeen esitettiin tulokset melko pintapuolisesti.

Kyselyn tulokset olivat yleisesti ottaen hyvät erityisesti muihin julkisiin organisaatioihin verrattuna. Maantieteellisten alueiden ja eri tehtäväalueiden mukaan jaoteltuna vaihtelu oli melko suurta – esimerkiksi Itä-Suomessa tulokset olivat lähes poikkeuksetta muita parempia. Etelä-Suomen tulokset olivat hyviä ja verrattuna muihin alueisiin yleisesti

ottaen keskivertoluokkaa, eivät juuri parempia tai huonompia. Myös muissa Senaatti-kiinteistön toimipisteissä on toteutettu toimitilamuutoksia. Tutkijan näkemyksen mukaan henkilöstöllä on halua olla mukana kehittämässä työympäristöä.

Henkilöstö kokee muutoksesta aiheutuneen erilaisia ongelmia. Tämä ilmenee selkeimmin avoimien kysymyksien vastauksissa. Useat työntekijät mainitsivat huonon akustikan, joka on seurausta henkilöstön kahvihuoneen siirtymisestä neljänteen kerrokseen hyvin avoimeen tilaan, josta melu kantautuu työpisteille asti. Myös muissa tiloissa on toisinaan yleistä "hälinää", koska tilat ovat avoimia. Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja olivat ongelmat ergonomian kanssa, jonka johdosta useat työntekijät kaipaisivat sähköpöytiä joka työpisteeseen. Nyt sähköpöytiä on vain osassa työpisteistä, vaikkakin nämä työpisteet ovat vapaasti kaikkien käytettävissä. Moni kaipasi myös edelleen omaa työpistettä.

Toimitilamuutoksesta on seurannut myös se, että henkilöstöstä osa kokee yhteenkuuluvuuden tunteen heikentyneen oman tiimensä sisällä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että enää ei istuta niin paljon fyysisesti lähellä omaan tiimiin kuuluvia henkilöitä ja esimiehen saatetaan kokea olevan entistä harvemmin paikalla.

Esimiesten täytyi tulosten esittämisen jälkeen miettiä asioita, joihin tulisi esityksen pohjalta kiinnittää huomiota ja kirjata niistä tärkeimmät ylös. Näitä asioita pohdittiin aluksi pienryhmissä, joita oli viisi ja myöhemmin kaikkien kesken. Esimiehet kirjasivat ylös sekä jo toimivia asioita, että niitä, joissa olisi vielä parantamisen varaa. Esiin nousi muun muassa seuraavanlaisia seikkoja liittyen työympäristöön ja sen muutokseen:

- Monitilatyöympäristöä ei ole otettu täysin haltuun

- Muutoksesta on vasta niin vähän aikaa, että henkilöstö ei ole vielä täysin sisäistänyt muutosta eikä oppinut toimimaan uusilla tavoilla.

- Leiriytymiseen muutos!

Monet työntekijät istuvat aina samoilla työpisteillä, eivätkä koskaan poistu muualle. Olisi hyvä saada heidät edes kokeilemaan uudenlaisia työnteon tapoja ja työpisteitä.

- Johtamisen ja esimiestyön merkitys – esimiesten löydettävä keinoja pitää yllä yhteisöllisyyttä ja luoda käytäntöjä

On paljon esimiehen vastuulla, että onnistuu luomaan omassa tiimissään toimivia käytäntöjä ja tapoja pitää yhteyttä, esimerkkinä yhteinen kahvihetki säännöllisesti.

- Työkavereiden merkitys työympäristössä – sosiaalinen työympäristö

Työympäristöäkin tärkeämpi tekijä on työkaverit ja ne henkilöt, jotka luovat työilmapiirin.

- Esimiehen tavoittaminen vaatii sähköisiä työvälineitä, ei voi olettaa että esimiehen tapaa tai häneltä saa aina aikaa kasvokkain

Muutokseen liittyy paljon uusien sähköisten työkalujen käyttöönotto. Esimiehen tavoittaminen vaatii entistä useammin niiden käyttämistä.

Esimiesten vastauksista kävi ilmi se, että he ymmärtävät hyvin alaisten tuntemuksia ja välittävät niistä, mutta toisaalta myös se, että alaisten toiveisiin on hankalaa vastata. Esille nousi esimerkiksi alaisten toiveet sähköpöydistä joka työpisteeseen, johon on otettu sellainen kanta, että niitä ei tule, sillä sähköpöytiä on mobiilityöpisteissä.

Tähän opinnäytetyöhön haastatellut esimiehet toivat opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa ilmi samoja asioita, mitä he pohtivat SmartWow –kyselyn tulosten purkamistilaisuudessa. Aiheet ovat pysyneet pinnalla melko pitkään ja ovat hyvin keskiössä siinä, miten muutos etenee. Esimiehet ovat tietoisia siitä, mihin asioihin alaiset ovat tyytymättömiä.

6.4 Johtopäätökset

Jokainen esimies toimii omalla tavallaan ja usein oma persoona näkyy esimiehen tavassa toimia. Yleisesti ottaen esimiehet painottivat toiminnassaan enemmän management – toimintoja, eli asiajohtamista ja leadership, eli ihmisten johtaminen jäi vähemmälle huomiolle. Myös vuosittaiset kyselyt tukevat tätä havaintoa, jonka mukaan ongelmia on nimenomaan henkilöjohtamisessa; miten esimies huomioi alaiset, antaa aikaa, kannustaa, motivoi ja mitkä ovat alaisen mahdollisuudet vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja yksikön toimintaan. Kehittämiseen on käytetty coachingia ja mentorointia sekä kahdenkeskistä keskustelua ja tukea. Koulumainen opetus ei ole toiminut ja sama tuli esille esimiesten vastauksissa.

Pelkkä kommunikaation lisääminen riittää usein saamaan alaisille aikaan tunteen, että he ovat tärkeitä ja heitä huomioidaan ja kuunnellaan. Aikaa tuntui olevan vaikea järjestää jo pelkästään sen takia, että fyysisesti ei oltu lähekkäin. Sähköisiä työvälineitä on kuitenkin pyritty tarjoamaan ja ne yleistyvät työpaikoilla joka tapauksessa. Uudet toimintatavat tulevat käyttöön ennemmin tai myöhemmin, vaikka itse haluaisi kommunikoida vain kasvotusten. Onkin kyse enää siitä, halutaanko niitä käyttää ja onko osaaminen tarvittavalla tasolla. Kommunikaatiosta on myös hieman turhaan tehty ongelma. Alaisten kanssa viestiminen voi olla sitä, että laitetaan kalenterikutsu kaikille tiimiläisille ja pyritään saamaan kaikki samaan tilaan samaan aikaan. Se voi olla myös sitä, että vaihdetaan pikaviestimen välityksellä kuulumiset muutamalla lauseella. Samalla on helpompaa kertoa jos jokin askarruttaa. Toisaalta siinä voi myös ilmoittaa toiselle, että jokin jäi epäselväksi – tulen käymään työpisteelläsi.

Senaatti-kiinteistöissä on käytössä pikaviestinsovellus Microsoft Lync. Viestintää vauhdittaisi, jos samankaltainen sovellus olisi mahdollista saada myös puhelimiin ja niihin voisi perustaa omalle tiimilleen ryhmäkeskustelun. Jokainen tiimiläinen olisi perillä asioista reaaliaikaisesti – myös tehdessään etätöitä tai sairaana. Sähköpostia ei tarvitsisi lähettää pienistä asioista. On huomattavissa selkeää muodollisuuksien vähentymistä nuorempien työntekijöiden ja huomattavasti myös tulevien työntekijäsukupolvien joukossa. Tämä tulee varmasti tulevaisuudessa rantautumaan työpaikoille – esimerkiksi hymiöitä käytetään jo nyt. Ne eivät ehkä tunnu monien mielestä sovelialta, mutta ne

paikkaavat juuri sitä, mikä jää sähköisessä kommunikaatiossa puuttumaan verrattuna kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun: ilmeitä, eleitä ja tunnetiloja. Joissain pikaviestinsovelluksissa on mahdollisuus lähettää myös lyhyitä ääniviestejä, joita voisikin verrata alati väheneviin vastaajaan jätettäviin viesteihin. Kun aikaa ei ole kirjoittaa, voi lähettää kuvan esimerkiksi siitä, missä kohtaa Kehä III:a on sillä hetkellä ja pitää näin kaikkia ajan tasalla.

Tärkein huomio, joka haastatteluissa nousi ilmi, oli esimiesten tarve vertaistuelle. Sitä ei ole kuitenkaan saatu toimimaan yrityksistä huolimatta. Lisäksi kaivattiin konkreettista ”esimiesten työkalupakkia”, joka antaisi ohjeita siihen, miten toimia missäkin tilanteessa.

Esimiehet olivat myös yhtä mieltä siitä, että muutoksesta on kulunut vielä kovin vähän aikaa, jonka takia alaiset eivät ole vielä täysin ottaneet haltuun uusia työnteon tapoja ja toimitilatyöympäristön tuomia mahdollisuuksia. Alaisille tulee antaa aikaa, jotta jokainen voi omaa tahtiaan yksilönä löytää itselleen hyviä uusia toimintatapoja ja he voivat täten toimia myös tyytyväisemmin ja tehokkaammin.

Myös esimiehen tehtävien ja roolin kirkastaminen voisi olla tarpeen, jotta muistetaan, mitkä ovat perustehtävät ja mitä kaikkea esimiehenä toimimiseen kuuluu. Esimiehet voisivat paremmin oppia tunnistamaan itsessään leadership- tai management – painotteisen johtajan, löytää toiminnastaan hyviä puolia ja ymmärtää, mitä asioita tulisi vielä kehittää. Luentotyyppinen valmennus voisi toimia, johon olisi yhdistetty muutama pienryhmätehtävä. Tärkeintä on, että esimiehet pääsisivät käsiksi siitä, mistä he ovat vastuussa, mitä heiltä odotetaan ja miten he tällä hetkellä toimivat.

Esimiesten vastaukset olivat jokseenkin niukkoja. Esimiehet olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä saamaansa tukeen ja koulutukseen, mutta kaksi kehityskohdetta nousi kuitenkin pinnalle. Tässä kohtaa tulee ottaa myös huomioon se, että esimiehelle on tarjottu tukea muutokseen hyvin laajasti ja heille on järjestetty erilaisia vapaamuotoisia esimiesten omia tilaisuuksia, joissa on annettu mahdollisuus ilmaista itseään ja tuoda esille mielipiteitään ja ajatuksiaan käsillä olevista aiheista. Myös toimitilamuutosta on aiheena käsitel-

ty paljon, ja se saattaa puheenaiheena kyllästyttää, koska tuntuu, ettei siihen ole enää mitään uutta kommentoitavaa.

7 Kehitysehdotukset ja pohdinta

Haastattelujen pohjalta tuli kaksi selkeää tarvetta siihen, mitä voisi tehdä paremmin ja missä kaivattaisiin selkeyttä ja apua. Kävi ilmi, että esimiehet kokevat saavansa tukea parhaiten toisilta esimiehiltä. Lisäksi haastattelujen perusteella esimiestyössä tulee usein vastaan tilanteita, joita on vaikea ennakoida ja joita joutuvat kohtaamaan ainoastaan esimiehet, eikä näihin tilanteisiin ole selkeää ohjeistusta.

7.1 Esimiesten vertaistuki ja esimiesten työkalupakki

Esimiehet toivoivat eniten ja myös melko yksipuolisesti vertaistukea. Esille nousi myös ajatus siitä, olisiko keskustelu helpompaa ja toimivampaa, jos johtoryhmän jäseniä ei olisi mukana näissä keskusteluissa. Henkilökemioilla on suuri vaikutus siihen, millainen on vertaisryhmän jäsenien välinen dynamiikka ja tunnelma. Jotkut voivat löytää vertaistukea ilman apua tutustumalla kollegoihinsa ja huomaamalla, että ajatukset osuvat yksiin ja kokemuksillaan he voivat tukea toinen toistaan. Toisille se on kuitenkin hankalampaa. Saadakseen vertaistukea ei kuitenkaan välttämättä ole tarvetta ystäväystyä, vaan erilaisten kokemusten jakaminen ja ymmärryksen saaminen voi jo auttaa jaksamaan paremmin arjen esimiestehtävien hoitamisessa.

Koska vertaistukea on kuitenkin yritetty järjestää jo aiemmin siinä kuitenkaan esimiesten mukaan juuri onnistumatta, tulisi miettiä johtuuko se liian ennakkoluuloisesta ilmapöörästä, henkilökemioiden toimimattomuudesta vai jostain muusta. Jos ilmapöörä ei ole aidosti avoin, ei myöskään saavuteta avointa keskustelua, joka toisi esille huolia ja ongelmia. Ei ole myöskään tarkoituksenmukaista poistaa mahdollisuutta vertaistukeen tietyiltä henkilöiltä siksi, että muut eivät koe hänen läsnäolonsa miellyttäväksi. Jokaisen tulisi pystyä keskustelemaan avoimesti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Vaikkei huoliin löydetäisi helppoja ja mukavia ratkaisuja, huolet olisivat kuitenkin muiden tiedossa. Usein pelkkä ongelmien ääneen sanominen keventää jo niiden kantajan taakkaa.

Ongelma vertaistuesssa on myös se, että toimintatapa jossain tietyssä menneessä tilanteessa ei välttämättä toimi toisessa tilanteessa, vaikka olisi aiemmin toiminut menestyksekkäästikin. Esimiehet eivät siis voi suoraan antaa neuvoja sen mukaan, mikä toimintatapa on aiemmin tuottanut tulosta. Paljon on merkitystä esimerkiksi alaisiin liittyvissä ongelmissa sillä, minkälaisia alaiset ovat luonteeltaan – mikä tsemppaa toista, voi lannistaa toista.

Toive esimiesten työkalupakista lienee helpommin toteutettava. Arjessa vastaan tulevia ja epätietoisuutta aiheuttavia tilanteita käsitellään myös HRK –yksikössä, josta saa yleensä toimintaohjeet eri tilanteiden varalle – esimerkiksi palkkauksen tarkistaminen, tuloskorttien hyödyntäminen tai erilaiset työsuhde-edut. Niistä löytyy myös tietoa SeNetistä, Senaatin sisäisestä intrasta, johon on koottu eri tilanteiden toimintamalleja. Sinne myös lisätään jatkuvasti lisää informaatiota eri tilanteissa oikeisiin toimintatapoihin.

Senaatin sisäinen intra on kuitenkin tarkoitettu koko henkilöstölle, eikä vastaa suoraan esimiehen näkökulmaan. Moniin kysymyksiin ei ole olemassa suoraa vastausta, joka olisi helposti saatavilla, vaikka linjaukset kyseisestä asiasta olisivatkin selkeät. Taloon tulee uusia esimiehiä ja osalla ei ole takanaan lainkaan esimieskokemusta. Sitä karttuu esimiestyötä tekemällä, mutta myös ohjeet esimiehen arkeen voisivat keventää esimiehen taakkaa.

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi esimiesten halu sekä saada vertaistukea, että tarjota sitä. Vertaistukea kaivattiin nimenomaan normaaleissa, arjessa vastaan tulevissa kysymyksissä. Käytännössä siis sekä vertaistuen tarpeessa, että esimiehen työkalupakin tarpeessa on kyse samoista ongelmista, mutta niihin vastauksen saaminen vain tapahtuu eri tavalla. Siinä missä vertaistuki palvelee enemmän niitä, jotka saattavat olla luontaisesti enemmän avoimia, ekstroverttejä ja tottuneita esiintymään, voivat päinvastaisen luonteen omaavat jäädä liika sivuun. Vertaistuen ja kirjallisen opastuksen avulla olisi mahdollista tarjota apua mahdollisimman monille esimiehille. Luonteva tapa päästä alkuun olisi vertaistukiryhmän kautta selvittää, mitkä ovat tyypillisimpiä vastaan tulevia haasteita, etenkin uuden esimiehen ollessa kyseessä. HRK-yksikön osaaminen veisi pro-

jektia varmasti eteenpäin tehokkaasti, koska siellä on totuttu vastaamaan mieltä painaviin asioihin ja ollaan ajan tasalla siitä, mikä kulloinkin puhututtaa – ja toisaalta, mikä puhututtaa vähän väliä.

HRK-yksikkö aikoo tulevaisuudessa miettiä tehtyjen haastattelujen ja niistä selvinneiden tulosten perusteella, mihin asioihin kannattaa suunnata enemmän resursseja esimiesten kehittämisessä ja miten esimiehiä voitaisiin kehittää entistäkin paremmin. Myös keinoja vertaistuen onnistumiselle aiotaan miettiä.

7.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli melko suuritöistä. Pelkkä aiheen rajaaminen oli työlästä, koska työtä olisi voinut katsoa miltä kantilta tahansa tai siihen olisi voinut liittää enemmän alaisten näkökulmaa. Nykyinen aiherajaus on siinä mielessä järkevä, että se antaa rehellisen kuvan esimiesten näkemyksistä mitä tulee heidän rooliinsa ja sitä kautta on mahdollista lähteä kehittämään esimiesten roolia yrityksessä. Esimiesten valinta oli haastavaa, jotta otos edustaisi mahdollisimman laajasti ja tasaisesti esimiehiä.

Senaatti-kiinteistöt on asiantuntijaorganisaatio. Esimiehet toimivat esimiestehtävissä omien työtehtäviensä ohessa; osalla alaisia on pari, toisella monta kourallista. Esimiesten työt ovat keskenään hyvin erilaiset, alaiset ja heidän työtehtävänsä poikkeavat toisistaan ja mahdollisuus ylipäänsä kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin alaisten kanssa vaihtelee esimiesten välillä huomattavasti. Tiettyyn työtehtävään kuuluu osana esimiehenä toimiminen, eikä siihen ole välttämättä osattu etukäteen varautua ja kouluttaa työpaikan tai tulevan esimiehen taholta. Esimiesrooliin joudutaan siis ummikkona, eikä tuore esimies ensinnäkään välttämättä hahmota omia tehtäviään esimiehenä ja toiseksi hänen tulee hoitaa myös muut tehtäväkenttäänsä kuuluvat asiat ja projektit.

Tämä on varmasti yksi syy siihen, miksi vastaukset olivat hiukan niukanlaiset. Esimerkiksi kysymykseen "Mitä asioita kuuluu esimiehen tehtäviin" tulleet vastaukset vaihtelivat parista lauseesta useamman minuutin vastauksiin. Se, olisiko kysymykset pitänyt asetella eri tavalla, on mahdollista. Todennäköisesti kuitenkin esimiehet vastasivat hyvin

oman persoonansa mukaan tyypillisesti joko lyhyesti tai runsaammin sanoin, eikä kysymysten eri tavalla asettelukaan olisi taannut erilaisia vastauksia. Haastetta oli myös pitää keskustelu koko ajan oleellisessa asiassa, eikä antaa sen rönsyillä liikaa. Aikaa oli kunkin kanssa vain tunti, eikä siinä ajassa ollut varaa mennä liian yleiselle tasolle, vaan tärkeintä oli pysyä jatkuvasti asian ytimessä.

Jokainen esimies varmasti myös ymmärsi kysymykset omalla tavallaan. Kaikki eivät ehkä hahmota vaikkapa tietynlaista kannustusta esimiehen tehtäviin kuuluvaksi. Sekin voi selittyä sillä, että Senaatti-kiinteistöillä työskentelee asiantuntijoita, joiden työ perustuu hyvin pitkälti asiaosaamiselle. Jo johdosta lähtien viestinnässä painotetaan tulospuuta, strategiaa, tulokortteja ja työvälineitä. Näin ollen on luonnollista, että sieltä tämä valuu alaspäin ja keskijohto alkaa painottaa niitä myös omassa työssään. Leadershipiä ei harjoiteta enää yhtä paljon.

Oppimisen kannalta opinnäytetyön tekeminen on ollut iso asia. Se on opettanut todella paljon – jo ihan normaalista kanssakäymisestä ja toisen ihmisen kohtaamisesta haastattelutekniikoihin ja oleellisten asioiden esille tuomiseen sekä keskustelun johdatteluun oikeaan suuntaan. Se on opettanut pysymään asiassa niin tässä työssä kuin tilanteessa, jossa täytyy saada jotain selville rajallisessa ajassa. Prosessi eteni verkkaisesti. Jokaisen otsikon kohdalla oppi lisää ja oma ajattelu ja luovuus olivat koetuksella, kun kehitysehdotuksissa meinasi tulla seinä vastaan. On äärimmäisen vaikeaa kehittää organisaatiota, joka on valmiiksi jo hyvin kehittynyt.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro Helsinki. Juva.

E-Pressi.com 2014. Tiedote. Luottamus poliittisiin toimijoihin laskenut historiallisen alas. Luettavissa:

<http://www.epressi.com/tiedotteet/media/edelman-luottamusbarometri-2014-luottamus-poliittisiin-toimijoihin-laskenut-historiallisen-alas.html>. Luettu 24.4.2014.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi Esimiestyö käytännössä. Talentum Media Oy. Helsinki.

Esimies.info 2014a. Valmentava johtaminen. Luettavissa:

<http://esimies.info/Valmentava-johtaminen.php>. Luettu 3.11.2014.

Esimies.info 2014b. Esimiehen persoona. Luettavissa:

<http://esimies.info/Esimiehen-persoona.php>. Luettu 3.11.2014.

Hämäläinen, Hannele. 29.4.2014. Senaatti-kiinteistöt. Kehityspäällikkö. Haastattelu 29.4.2014. (Hämäläinen, H. 29.4.2014)

Ilmarinen 2014. Työhyvinvointi. Onnistunut muutos. Luettavissa:

https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf. Luettu 30.10.2014.

Inspirans 2014. Kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus luo aina uutta. Luettavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus>. Luettu 27.2.2015.

Järvinen, P. 2004. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Karike, T. 19.3.2014. Senaatti-kiinteistöt. Johtaja. Haastattelu 19.3.2014.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum Media Oy. Keuruu. (Mattila 2007, SIVU)

Nikkola, M. ja Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. Kopio-niini Oy. Helsinki.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen II – Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy. Tampere.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Sitomo 2014. Onnistunut viestintä – sattuman kauppaa? Luettavissa:

<http://sito.fi/portaali/onnistunut-viestinta-sattuman-kauppaa>. Luettu 4.11.2014.

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska – kokemus opettaa. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Talentvecia 2014. Projekti vai onnistunut muutos? Luettavissa:

<http://www.talenvecia.com/fi/blogi/projekti-vai-onnistunut-muutos-0>. Luettu 4.11.2014

TTL 2010. Työterveyslaitos. Muutosjohtaminen. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx. Luettu 10.4.2014.

Senaatti-kiinteistöt 2014a. Senaatti-kiinteistöt. Senaatti-kiinteistöt. Luettavissa:

<http://www.senaatti.fi/senaatti/senaatti-kiinteistot>. Luettu: 10.4.2014.

Senaatti-kiinteistöt 2014b. Senaatti-kiinteistöt. Tuomme tilalle ratkaisut. Luettavissa:
<http://www.senaatti.fi/senaatti/senaatti-kiinteistot>. Luettu: 10.4.2014.

Taloussanomat 2013. (artikkeli 23.7.2013
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2013/07/23/hyvalla-johtajalla-on-nama-viisi-ominaisuutta/201310251/139>

8 Liitteet

8.1 Kysymysluettelo

Esimiehen rooli

1. Mitä asioita kuuluu esimiestehtäviin?
2. Mikä on esimiehen rooli muutostilanteessa?
3. Mitä osa-alueita painotat työssäsi esimiehenä?
4. Mitä osa-alueita painotit muutostilanteessa?
5. Miten pyrit kehittämään esimiehenä?
6. Miten esimiehen roolia voisi kehittää tässä organisaatiossa?

Esimies toimitilamuutoksessa

1. Mikä oli Senaatti-kiinteistöissä toteutetun toimitilamuutoksen tavoite?
2. Mikä oli toimitilamuutoksen tavoite tiimissäsi?
3. Miten veit muutoksen läpi?
4. Miten onnistuit siinä?
5. Mitkä olivat valmiutesi muutoksen läpiviennissä?
6. Mitä tukea, apua tai koulutusta olisit kaivannut lisää?
7. Miten toimisit seuraavassa muutostilanteessa?